

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: Очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувача: **Константиної Валерії Володимирівни**

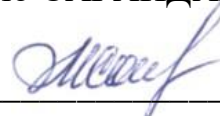


Науковий керівник: к.е.н., доцент **Колос Ірина Василівна**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність клієнтської бази бізнес-організації	6
1.2 Характеристика системи управління клієнтською базою бізнес-організації....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ПП «ДУНАЄВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	25
2.1 Аналіз господарської діяльності й результатів функціонування ПП «Дунаєвецький хлібо завод»	25
2.2 Діагностика системи управління клієнтською базою у ПП «Дунаєвецький хлібо завод»	35
2.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління клієнтською базою у ПП «Дунаєвецький хлібо завод» та їх реалізація	44
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Кожен керівник підприємства прагне постійно залучати нових клієнтів, за рахунок яких підвищується профіль компанії, що є показником успішного зростання бізнесу і запорукою його процвітання. Тому клієнтська база - це «золотий актив» бізнесу [37]. Лояльність клієнта, який вже колись купив товар, у рази вища, ніж нового, і продати такому клієнту набагато простіше, навіть за завищеною ціною. Причина в тому, що психологічний бар'єр, який виникає у клієнта під час купівлі, вже подолано, і віддати свої гроші підприємству, де вже колись було зроблено купівлю, йому буде простіше, ніж конкуренту, з якістю товарів або послуг якого клієнт ще не знайомий.

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в тому, що в умовах сьогодення підтримувати та розширювати клієнтську базу дуже важливо як для збільшення конкурентності підприємства, так і для формування результативних відносин із клієнтами, що забезпечують прибутковість підприємства. Керівництво організацій і підприємств розуміють, що лише оптимізація виробництва не вирішить проблему на виживання.

Однак побудувати клієнтську базу - це половина справи, не менших зусиль коштує утримання клієнтів. Багато компаній просто втрачають своїх клієнтів через велику конкуренцію, а разом із клієнтами втрачають і свої прибутки. Щоб утримати клієнта у своїй базі, компанія повинна запропонувати значно більше, ніж просто товар хорошої якості або приємну ціну.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття теоретичних положень й обґрунтування заходів, спрямованих на покращення управління клієнтською базою бізнес-організації.

Для досягнення цієї мети необхідно розв'язати такі **завдання**:

– вивчити теоретичні засади формування клієнтської бази на підприємстві;

- охарактеризувати сучасні системи управління клієнтською базою бізнес-організації;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПП «Дунаєвецький хлібозавод»;
- дослідити стан клієнтської бази на ПП «Дунаєвецький хлібозавод»;
- розробити заходи із удосконалення системи управління клієнтською базою на ПП «Дунаєвецький хлібозавод».

Об'єктом дослідження є процес управління клієнтською базою з фокусуванням на задоволення потреб клієнтів і забезпечення стабільного функціонування бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні положення і прикладні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній бакалаврській роботі використано такі методи дослідження як: індексний та балансовий метод (для аналізу фінансового стану компанії), метод систематизації та узагальнення (для розробки пропозицій та рекомендацій щодо управління клієнтською базою). У роботі також використано наступні методи: системний метод (виявлення системно важливих факторів та аналіз поточного стану клієнтської бази компанії), логічний та абстрактно-логічний підхід (для дослідження сучасного стану підприємства).

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для загальної оцінки ефективності діяльності та мають практичну цінність, оскільки дозволяють визначити основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок зміни якості послуг, що надаються клієнтам, та сформувані стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності. Результатами дослідження стали удосконалена клієнтська база в ПП «Дунаєвецький хлібозавод», що дозволить підвищити ефективність діяльності компанії на торговому ринку.

Інформаційною базою при написанні кваліфікаційної бакалаврської роботи послужили підручники та навчальні посібники з менеджменту підприємства,

наукова література, матеріали періодичної преси, матеріали фінансової звітності ПП «Дунаєвецький хлібозавод».

Кваліфікаційна бакалаврська робота викладена на 60 сторінках. Включає в себе вступ, два розділи, висновок і список використаних джерел, який налічує 49 найменування. У роботі використано 15 таблиць, 8 рисунків, 3 формули та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність клієнтської бази бізнес-організації

Виживання будь-якого бізнесу, великого чи малого, залежить від клієнтів. Експерти з маркетингу Дон Пепперс і Марта Роджерс одного разу влучно зауважили: «Без клієнтів у вас немає бізнесу» [45, с.23]. Це, здавалося б, просте, але глибоке поняття відображає суть сучасного бізнес-ландшафту. Ми перебуваємо у світі, де домінує споживацтво, бажання клієнтів перевершують їхні основні потреби. Хоча дехто [45, с. 21] розглядає цю парадигму як потенційну загрозу добробуту суспільства, насправді вона призвела до виникнення надзвичайно конкурентного ринку. Підприємства день у день борються за увагу та лояльність клієнтів, пропонуючи продукти, що обіцяють незамінну цінність і вигоду.

Клієнти - це люди, які віддають підприємцю свої гроші, купуючи товари та послуги [38]. І від того, наскільки добре у фірмі ставляться до цього клієнта, залежить те, чи буде це з його боку одноразовою випадковою покупкою, чи клієнт стане постійним. При цьому його покупки будуть рости і до того ж він ще порекомендує фірму всьому своєму оточенню - друзям, колегам, родичам, розповість про свої хороші враження на своїй сторінці в соціальних мережах, залучаючи тим самим додаткових відвідувачів і покупців [11, с.20].

Клієнтська база являє собою базу даних, яка містить відомості про всіх своїх клієнтів, які коли-небудь укладали з нею угоди. Це найголовніший актив компанії, невичерпне джерело доходу та збільшення продажів [11, с.8].

У науковій літературі існують різні підходи до розуміння сутності поняття «клієнтська база» (табл. 1.1). Це обумовлено тим, що окремі автори при визначенні даного терміну акцентують увагу на певних її якостях, які характеризують структуру, склад учасників, процес руху клієнтської бази підприємства.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «клієнтська база» різними авторами

Автор	Поняття
В.В. Коваленко [10, с. 191]	База даних клієнтів - це база даних, що містить інформацію про всіх клієнтів підприємства, які коли-небудь здійснювали операції з компанією. Крім того, база даних клієнтів іноді містить інформацію про потенційних клієнтів.
Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник [3, с. 257]	Клієнтська база – сукупність реальних і потенціальних клієнтів компанії
В.Д. Суров [20, с. 44]	Клієнтська база – впорядкована та організована певним чином сукупність існуючих клієнтів бізнесу, яка по суті є невід’ємним нематеріальним елементом його ресурсної бази, без якого бізнес не може існувати та розвиватися.

Джерело: складено автором на основі [10, с. 191, 3, с. 257, 20, с.44]

Іншими словами, «клієнтська база» - це група найбільш лояльних і залучених клієнтів, яких має бізнес.

У ринковій економіці розвиток бази клієнтів стає одним із головних завдань у бізнесі, який займається будь-яким видом діяльності. Підприємствам і організаціям, які добре почуваються на ринку, формування клієнтської бази дає змогу розвивати хорошу динаміку продажів товарів або послуг, розширювати територію для продажу товарів або послуг, а також реалізовувати плани розвитку на майбутнє.

Розвиток клієнтської бази - це процес, що дає змогу визначити дійсну кон'юнктуру ринку та реальний попит на товари або послуги на споживчому ринку, виявити цільову аудиторію, її вподобання й інтереси, визначити чинники, що заважають або сприяють просуванню товарів чи послуг, головні методи рекламної політики, підвищити рейтинги товарів чи послуг та самої компанії, здійснювати наймінг і брендінг, підвищити територію впливу бізнесу .

Можна виокремити мету формування клієнтської бази (рис. 1.1) [2, с.188].



Рисунок 1.1 - Цілі для складання клієнтської бази

Джерело: складено автором на основі [2, с.188]

Основна проблема, яку вирішує клієнтська база при збереженні та спадкоємності інформації - це страхування від втрати клієнтів під час звільнення, зокрема, менеджера з продажу або торгового представника, а також швидкий вступ на нову посаду нових працівників.

Оцінка перспективи складання клієнтської бази відповідає за те, який відсоток розповсюдження підприємство має на ринку, скільки клієнтів задоволені, а скільки ще не знає про різні пропозиції підприємства.

Аналітична мета дає інформацію більш розширену про своїх клієнтів. Також є можливість проводити, прогнозувати й аналізувати клієнтів.

Маркетингова мета вирішується за рахунок:

- правильності сегментації своїх клієнтів;
- вивчення потреб кожного з усіх сегментів;
- підготовки особистої пропозиції для сегментів;
- адресно впливати на клієнтів.

Класифікують бази клієнтів на підставі інформації, що міститься в них. Наведемо головні види баз клієнтів [9, 28]:

- списки розсилок;

- бухгалтерські;
- розширені.

У списку розсилок в основному вказується назва підприємства і контактний телефон. Відповідальності за актуальність інформації майже немає ніякої.

У бухгалтерській базі даних отримують дані про назву організації, про її реквізити та історію угод з організацією, а саме [44]:

- створення або видалення угоди - показує, що угоду було створено або видалено.
- додавання, зміна або видалення призначеного співробітника - показує доданого або видаленого члена команди.
- зміна статусу угоди або конвеєра - показує новий і старий статус угоди або конвеєра, до якого вона була переміщена.
- отримання нового, успішного або неуспішного платежу і зміна статусу платежу - показує контакт, який сплатив суму платежу, зазначену в угоді.
- додавання, зміна або видалення суми платежу за угодою - показує стару і нову суму платежу за угодою.
- додавання пов'язаних контактів і завдань - показує контакт, доданий до угоди (і навпаки), і завдання, додане до угоди (і навпаки).
- завершення угоди зі статусом «Успішна» або «Неуспішна» - показує завершену угоду і вибраний статус.

Розширена база даних містить у собі адресу, реквізити підприємства або детальну інформацію про клієнтів. У таку базу даних потрапляють клієнти, які здійснили операцію, і потенційні клієнти. Передбачає наявність за всіма клієнтами кураторів, які відповідають за актуалізацію інформації за конкретними клієнтами і за їхній розвиток [36].

Слід очікувати, не всі клієнти однакові. Хоча визначення клієнтської бази здебільшого охоплює найбільш лояльних та активних клієнтів, існує кілька інших типів клієнтських баз (рис. 1.2) [47].



Рисунок 1.2 - Типи баз клієнтів

Джерело: складено автором на основі [47]

1. *Потенційні клієнти.* Будучи найширшою доступною категорією клієнтів, група потенційних клієнтів включає всіх, хто хоча б певною мірою може використовувати продукт компанії [47]. Зазвичай це включає визначений цільовий ринок і будь-які пов'язані субринки, охоплюючи кожного клієнта, який може бути зацікавлений у продукті компанії.

2. *Постійні клієнти.* За кроком від потенційних клієнтів, постійні клієнти – це ті, хто зараз користується продуктами компанії [47]. По суті, це база активних клієнтів компанії, і її набагато легше контролювати, ніж потенційних клієнтів, завдяки записам про покупки.

3. *Нові клієнти.* Це клієнти, які нещодавно вперше купували у компанії [47]. Залежно від різних факторів ці нові клієнти можуть стати довгостроковими лояльними клієнтами або вони можуть залишитися одноразовими покупцями. Це один із найбільш мінливих і важливих сегментів клієнтської бази, оскільки успішний бізнес будується на основі повторних операцій. Один із способів забезпечити собі найкращий шанс утримати нових клієнтів — запитувати відгуки та діяти там, де це можливо, допомагаючи забезпечити більш позитивний досвід покупки.

4. *Клієнти з низькою життєвою цінністю.* Це ті, хто отримав невеликий дохід під час взаємодії з компанією та навряд чи зробить значні повторні покупки в майбутньому [47]. Клієнтом з низькою довготривалою цінністю може бути той, хто здійснив одну покупку під час рекламної пропозиції або придбав лише невелику кількість продуктів, коли у їхнього звичайного постачальника немає в наявності.

5. *Колишні клієнти.* Остання потенційна група у клієнтській базі – колишні клієнти. Немає сенсу здогадуватися, але це клієнти, які колись купували у компанії та ніколи більше цього не робили [47]. Хоча наразі ці клієнти не мають фінансової цінності, все ще є потенціал для їх повторного залучення, якщо мати правильну мотивацію. Звертання до колишніх клієнтів зі спеціальними пропозиціями або вітальними знижками може бути хорошим способом заохотити їх повернутися до компанії.

Розглянемо основні функції баз клієнтів (рис. 1.3) [28].



Рисунок 1.3 - Функції бази клієнтів

Джерело: складено автором на основі [28]

Інформаційна система являє собою джерела інформації для етапів продажу на підприємстві та джерелом для роботи з інформацією, а також контролює за

виділеними параметрами стан у різний час. База клієнтів для роботи з цими принципами має забезпечити такі функції, як [35]:

1. Інформаційну.
2. Підтримку під час роботи з клієнтом.
3. Підтримку під час управління відділом.
4. Аналіз і прогноз.
5. Обробку інформації.

Наявність клієнтської бази і правильна робота з нею забезпечує організації такі переваги [7]:

– Підвищення якості обслуговування за рахунок збору індивідуальної інформації про клієнтів. Так, коли компанія знає дату народження споживача, якого він віку, чи навчається він в університеті, компанія може відстежувати його запити і надсилати пропозиції, підібрані спеціально для нього: святкові промокоди або знижки до дня студента. Так у споживачів складається позитивне враження від компанії. Це означає, що товари компанії та послуги будуть радити знайомим.

– За допомогою клієнтської бази можна сегментувати клієнтів, зокрема, за фінансовими можливостями: економічний сегмент, середній клас, VIP-клієнти.

– Організація маркетингових акцій набагато ефективніша, якщо компанія володіє інформацією про бажані канали зв'язку клієнтів. Для когось це дзвінки, хтось віддає перевагу сповіщенням у соцмережах, а хтось - email-розсилці.

– База даних клієнтів надає можливість відстежувати кроки споживачів по воронці продажів, мотивувати їх до здійснення покупки, або нагадати постійним покупцям про себе. Набагато вигідніше поповнювати базу персональними даними клієнтів, які здійснюють покупки регулярно, ніж залучати більшу кількість людей, які не зацікавлені в продукті.

– Клієнтська база обробляє різну інформацію про покупців. Так компанія може оцінити перспективи і продумати стратегію розвитку.

Основними регуляторами питання відносин підприємства з клієнтами були й залишається Конституція України та Господарський кодекс України [1]. Роботу підприємств регулюють закони України «Про банки і банківську діяльність» [11, ст. 28].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що клієнтська база - це база даних, що містить інформацію про всіх клієнтів фірми, які здійснювали операції з нею. База клієнтів є одним із важливих ресурсів будь-якої компанії, бо наявність постійних клієнтів і покупців із замовниками є головним чинником успішної діяльності фірми.

1.2 Характеристика системи управління клієнтською базою бізнес-організації

У період, що характеризується цифровою революцією та підвищеними вимогами клієнтів, компанії все більше покладаються на системи управління клієнтами (customer management system (CMS)) для ефективного вирішення складних питань взаємодії з клієнтами. Завдяки автоматизованим технологіям і централізованим базам даних, які об'єднують дані про клієнтів, CMS дозволяє компаніям забезпечувати бездоганний клієнтський досвід у кожній точці контакту.

Аналіз особливостей цієї системи управління клієнтами заглиблюється у фундаментальні функції, які підтримують ефективне управління клієнтами, підкреслюючи їхню важливість для побудови довготривалих зв'язків та оптимізації життєвої цінності клієнта.

Охарактеризуємо основні елементи, які підтримують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, від централізованих баз даних до функцій управління завданнями (рис 1.4) [42].



Рисунок 1.4 – Елементи системи управління клієнтами

Джерело: складено автором на основі [42]

Консолідована база даних клієнтів системи управління клієнтами (CMS) є наріжним каменем ефективної системи управління взаємовідносинами з клієнтами [42]. Вона слугує сховищем для об'єднання багатьох елементів даних, включаючи контактні дані, минулі покупки, вподобання та взаємодію через різні канали. Завдяки цьому центральному вузлу компанії можуть мати повне уявлення про своїх клієнтів, що полегшує проведення цілеспрямованих маркетингових кампаній та індивідуалізованої комунікації.

У системі управління клієнтами (CMS) управління контактами - це більше, ніж просто зберігання інформації; мова йде про розумне використання даних для побудови глибоких взаємовідносин [42]. Компанії, які використовують CMS, мають доступ до різних інструментів, що допомагають їм упорядковувати та класифікувати контакти відповідно до різних факторів, таких як рівень залученості, купівельні звички та демографічні показники. Завдяки цій можливості сегментації компанії можуть точно налаштувати свої комунікаційні стратегії, що дозволяє їм створювати досвід, пропозиції та повідомлення, які глибоко пов'язані з кожною частиною їхньої клієнтської бази. Розуміючи чіткі вимоги та схильності різних споживчих сегментів, підприємства можуть

встановити міцніші зв'язки, стимулювати залучення і, зрештою, розвивати лояльність та підтримку з боку своїх клієнтів.

Важливим компонентом системи управління клієнтами (CMS) є відстеження, яке дозволяє компаніям оцінювати взаємодію зі споживачами через різні канали, такі як соціальні мережі, електронна пошта, телефонні розмови та особисті зустрічі. Завдяки безперешкодній інтеграції даних з багатьох точок контакту, програмне забезпечення для управління клієнтами надає глибоку інформацію про поведінку, вподобання та ставлення своїх клієнтів. Використовуючи комплексний підхід, компанії можуть краще розуміти своїх клієнтів і спілкуватися з ними оперативніше та особисто. Відстеження взаємодії дає організаціям практичні знання, необхідні для побудови довготривалих зв'язків та сприяння сталому зростанню, чи то для виявлення нових тенденцій, реагування на проблеми споживачів, чи то для використання можливостей.

Функції управління завданнями та календарем системи управління клієнтами (CMS) мають важливе значення для забезпечення безперебійної взаємодії з клієнтами. CMS допомагає клієнтам залишатися оперативними та організованими, надаючи такі інструменти, як робочі завдання, планування подальших дій та нагадування [42]. Заплановані подальші дії гарантують, що жодна можливість не буде втрачена, а нагадування забезпечують вчасне завершення ключових заходів. Розподіл завдань також полегшує співпрацю між членами команди, максимізуючи ефективність робочого процесу та забезпечуючи швидку обробку клієнтських запитів і звернень. Надійний та оперативний, цей всеохоплюючий підхід до управління завданнями та календарем підвищує операційну ефективність та будує міцніші зв'язки з клієнтами.

Системи управління клієнтами (CMS) забезпечують прийняття рішень на основі даних, надаючи компаніям потужні інструменти аналітики та звітності [42]. Використовуючи ці функції, компанії можуть відстежувати широкий спектр важливих показників ефективності, таких як вартість залучення клієнтів, рівень утримання клієнтів та їхня життєва цінність. Завдяки ретельній аналітиці компанії можуть виявити тенденції, закономірності та можливості для вдосконалення,

дівнавшись багато нового про ефективність своєї тактики управління клієнтами. Розуміючи це, заклади можуть вдосконалити свої методи взаємодії з клієнтами, доопрацювати маркетингові кампанії та ефективніше розподіляти ресурси. Зрештою, аналітика та звітність CMS є життєво важливими ресурсами для компаній, які намагаються залишатися конкурентоспроможними, гнучкими та адаптивними на сучасному ринку, що постійно змінюється.

В умовах сьогодення існує кілька методик управління клієнтськими базами. Найпоширенішими є: система CRM, RFM-аналіз, а також матриця БКГ (BCG), методологія CLM [27]. Слід зазначити, що в основі цих методів покладено сегментування клієнтів за будь-якими ознаками.

Термін CRM (Customer Relationship Management System) позначає систему управління взаємовідносинами з клієнтами. Сутність підходу полягає в тому, що під час взаємодії з клієнтом співробітнику компанії доступна вся необхідна інформація про взаємини з цим клієнтом, і рішення ухвалюють на основі цієї інформації (інформація про рішення, зі свого боку, теж зберігається) [26].

Важливо розуміти, що CRM - це стратегія, заснована на зборі інформації про своїх клієнтів на всіх стадіях їхнього життєвого циклу і формуванні на основі цих знань взаємовигідних стосунків із клієнтами. Правильно побудовані відносини, засновані на персональному підході до кожного клієнта, дають змогу залучати нових клієнтів і допомагають утримати старих [30, с. 8, 40, с. 13, 43, с. 7]. Інвестиції в технології роботи з існуючими клієнтами прямо впливають на їхню лояльність, а отже, на ефективність і стійкість бізнесу. З погляду прибутку лояльність призводить до таких результатів:

- клієнт стає менш чутливим до ціни, отже, на продукт (послугу) можна встановити більш вищу ціну (up-sell) без ризику втрати обороту;

- вартість продажу продуктів і послуг наявним клієнтам значно нижча. Як результат - прибутковість може бути вищою, навіть якщо ціна нижча, ніж у конкурента;

- клієнту можна пропонувати низку додаткових послуг (продуктів) (cross-sell), тим самим збільшуючи оборот компанії.

Природно, результатом застосування такої стратегії є покращення конкурентоспроможності компанії і, відповідно, збільшення прибутку.

Стосовно технологій, CRM - це спеціальний програмний додаток, який часто вбудовується у вже наявне інформаційне середовище компанії.

Існує два види впровадження CRM. Можна скористатися вже створеними системами CRM, у такому випадку розробники «підлаштовують» наявну систему під потреби замовника. Другий шлях - розробка персональної системи. Важливо пам'ятати, що грамотно розроблена система повинна виконувати такі функції, як зберігання й аналіз даних, експорт інформації для будь-якого підрозділу в адаптивній формі; давати змогу здійснювати екстраполяцію даних (система може відповісти на будь-яке запитання, що стосується маркетингової політики щодо даного клієнта, а також об'єднувати дані про кількох клієнтів у цільову групу) [40, с. 15].

Однією з умов вдалого впровадження CRM-системи є розробка стратегії роботи компанії та розуміння принципів взаємодії компанії з клієнтами. Оскільки в підсумку саме співробітники компанії ведуть роботу з клієнтом, від їхніх навичок використання клієнт-орієнтованих способів залежатиме успішність впровадження CRM.

Ще одним способом управління клієнтською базою є RFM-аналіз. У літературі [39, с. 91-108] описано кілька методів проведення цього виду аналізу. Ця методика дає змогу здійснювати прогнозування поведінки клієнта на основі його минулих дій. Також можна провести сегментування споживачів за рівнем лояльності.

RFM-аналіз базується на трьох складових, причому послідовність букв в аббревіатурі вказує на ступінь важливості кожної змінної [39, с. 92]:

- Recency (остання активність) - імовірність повернення клієнта залежно від моменту його останньої активності. Ця властивість надзвичайно важлива для сегментації - що менше часу минуло з моменту останньої активності клієнта, тим більша ймовірність його повернення.

- Frequency (частота або кількість) – кількість дій, які здійснив клієнт за певний період часу. Ця властивість також важлива - вважається, що чим більше будь-яких дій здійснив клієнт, тим більша ймовірність того, що він їх повторить у наступному періоді.

- Monetary (гроші) - сума грошей, яку витратив клієнт. Чим більше грошей було витрачено, тим більша ймовірність того, що він повторно звернеться до цю організацію.

Проведення подібної сегментації дає уявлення про те, які клієнти зроблять покупку, а які не відреагують на пропозицію. Ці три заходи - R (остання активність), F (частота) і M (грошово-кредитна) - впливають на можливість майбутніх покупок клієнтів.

У літературі [39] пропонується така методика застосування RFM-аналізу. Сегментація починається з давності, потім відбувається сегментація за частотою і, нарешті, за грошовим показником. На першому етапі необхідно визначити критерій активності клієнта (робота з Recency) і на його основі розподілити клієнтів на п'ять груп (за давністю вчинення дій). В цьому аналізі клієнти кодуються за частотою здійснюваних покупок - від найбільшої до меншої. Як правило, групи однакової величини і дорівнюють 20% від загального числа. Відповідно, клієнти, які потрапляють у першу групу, кодуються цифрою 5, інші 4, 3, 2 та 1. Далі необхідно визначити п'ять груп клієнтів на основі Frequency, тут замість часових відрізків потрібно визначити, яка кількість активностей буде критерієм входження клієнта в ту чи іншу групу. Клієнтів ранжують так само, як і в першому випадку. Завершує аналіз визначення Monetary, де також клієнтів ділять на п'ять груп, а критерій потрапляння клієнта в ту чи іншу групу - обсяг витрачених коштів. Нарешті, всі клієнти ранжуються шляхом об'єднання отриманих значень R, F і M.

Оцінка клієнта може варіюватися від 555 (є найвищим показником) до 111 (найнижчий показник). Найкращі клієнти перебувають у 1-й групі за кожним показником (555): вони нещодавно щось придбали, найчастіше здійснюють покупки і витрачають найбільше грошей.

Підсумком подібного аналізу слугує сегментація клієнтів на групи на основі їхньої поведінки в минулому. Тут важливим є те, що можна виділити тенденції в поведінці клієнтів, визначити найважливіших і тих, хто близький до відходу, виявити інтенсивність переходу клієнтів з однієї групи в іншу. Кожній із виділених груп можна запропонувати свою маркетингову стратегію поведінки. Наприклад, можна зробити висновок, що клієнт, який має RFM-показник, що дорівнює 155, зробив велику кількість покупок з високим грошовим вираженням, але не протягом тривалого часу. Можливо, щось пішло не так: наприклад, клієнт, найімовірніше, перейшов на продукцію та послуги конкурента або знайшов альтернативне джерело, і саме тому його показник новизни є низьким. У цій ситуації маркетологи можуть зв'язатися з цим клієнтом і отримати зворотний зв'язок щодо того, як поліпшити послугу (продукцію), тому що клієнт є одним із важливих клієнтів відповідно до частоти його покупок і грошовою цінністю. Крім того, можна планувати програму реактивації клієнтів і надіслати йому спеціальні пропозиції у спробі отримати його увагу. Або, наприклад, якщо RFM-показник клієнта визначається як 515, маркетологи можуть підготувати спеціальний пакет документів, що включає в себе лист подяки, список переваг компанії та якийсь стимул, щоб клієнт зробив ще одну покупку протягом наступних 30 днів [39, с. 93-94].

Останніми роками кілька дослідників розглядали змінні RFM при розробці моделей кластеризації. Так, Хоссейні та ін. (2010) поєднали зважену модель RFM з алгоритмом K-Means для покращення управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) на підприємствах. Ву та ін. (2009) застосували модель RFM та метод K-середніх для аналізу цінності клієнтської бази даних клієнтів екіпірувальника на Тайвані, щоб встановити міцні відносини і, зрештою, зміцнити лояльність клієнтів. Чуанг і Шен (2008) вперше оцінили ваги R, F, M, щоб дізнатися їхню відносну важливість за допомогою методу аналізу ієрархій, потім оцінили довічну цінність клієнта (CLV) за допомогою кластерного аналізу і, нарешті, відсортували клієнтів за допомогою методу самоорганізаційних карт, щоб розпізнати групи клієнтів з високою цінністю [39, с.94].

На основі проведеного аналізу можна спрогнозувати чисельність клієнтської бази, а також оцінити рівень доходу за кожною групою клієнтів.

Наступний вид аналізу клієнтської бази - матриця БКГ (BCG). У його основі лежить поєднаний ABC-XYZ-аналіз. ABC-аналіз, заснований на принципі Парето (20% усіх товарів дають 80% обороту), дає змогу класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості [33, с. 16-18, 48, с.26-28]. XYZ-аналіз дає змогу здійснити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їхній потребі протягом певного часового циклу. Стосовно аналізу клієнтської бази ABC-аналіз показує ранг кожного клієнта щодо загального обсягу продажів (приблизно 80% доходів приносять 20% клієнтів), а XYZ-аналіз класифікує клієнтів за фактом стабільності покупок і можливості прогнозування [18, с. 362-366].

За такого підходу клієнти діляться на дев'ять груп: AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ. Кожна із груп має свою умовну назву. Група AZ - Зірки - ті клієнти, які купили несподівано багато, тому можна припустити, що в них високий потенціал. Група AX - Корови - мабуть, найкращі клієнти: вони купують багато і постійно. CX - Собаки - купують мало і рідко, можна звернути на них увагу в останню чергу або взагалі не звертати. Усі інші клієнти, які не ввійшли до попередніх груп - Важкі діти. Поки незрозуміло, як вчинити з цими клієнтами, по кожному конкретному клієнту потрібно розібратися, адже ці клієнти можуть стати і «зірками», і «коровами». Найкращим для компанії буде перехід клієнта із «зірок» у «корови», тобто клієнти, які купили несподівано багато, купуватимуть багато і регулярно.

Так чи інакше всі розглянуті методи пов'язані з поняттям життєвого циклу клієнта. У літературі наведено досить докладний розгляд цього поняття [40, с. 19, 31, с.18-20, 32, с.26, 34, с. 27-28]. Клієнти вступають у взаємовідносини з компанією і з часом вирішують - продовжити ці стосунки чи припинити їх. Ідея життєвого циклу - це поведінка клієнта стосовно компанії протягом часу. Поведінка клієнта змінюється з плином часу, і ці зміни - ключ до побудови довгострокових взаємин. У будь-який момент життєвого циклу клієнт з тією чи

іншою ймовірністю може продовжити відносини з компанією. Життєвий цикл починається з моменту першої покупки, якій передують знайомство і розгляд пропозицій компанії. Далі йде етап володіння продуктом (його використання), а потім етап повторної покупки. Цей етап вкрай важливий, саме на ньому стає зрозумілим, чи буде клієнт продовжувати відносини з компанією. Існує два виходи з життєвого циклу: природний і запобіжний відходи. Природний відхід передбачає вибуття клієнта з якихось незалежних від компанії дій. Якщо клієнт вибуває через запобіжний відхід, то це недопрацювання компанії.

Аналіз інформації про всі взаємини з покупцями, накопиченої з плином часу, дає змогу прогнозувати поведінку клієнта протягом його життєвого циклу (періоду відносин із торговельним підприємством). Тут слід зазначити: хоча маркетологи стверджують, що моделювати поведінку людини можна в конкретні моменти, вигідніше розглянути її протягом тривалого періоду часу. Тобто якщо зберігати інформацію про взаємодії з покупцем, то потім можна прогнозувати поведінку клієнта протягом життєвого циклу - чи буде він з більшою або меншою ймовірністю здійснювати покупки. Якщо проводити таке прогнозування, то можна досягти максимальної окупності маркетингових заходів, звертаючись до тих клієнтів, які найімовірніше реагуватимуть на маркетингові пропозиції. Саме вони стають «золотим фондом» кожного конкретного торговельного підприємства. З іншої сторони, не слід витратити ресурси на клієнтів, з боку яких імовірність позитивної реакції на маркетингові пропозиції мізерно мала.

Далі розглянемо поняття методології CLM, ґрунтуючись на вивченій літературі [41, с.28, 46, с. 3-4]. Customer Lifecycle Management - управління життєвим циклом клієнта - охоплює безліч різних показників, які необхідно враховувати, але основний фактор - це час. Життєвий цикл оцінюється на всьому його протязі, розглядається в стосовно конкретного клієнта або в середньому по групі клієнтів. Тут враховується історія покупок, куди входить їхня частота і кількість, обсяг грошових коштів, а також ресурсів, витрачених організацією на придбання і збереження клієнтів, підтримку тривалості клієнтських взаємин.

В основу методології CLM покладено сегментацію клієнтської бази за змінними, при цьому час є головним чинником. Сегментація має проводитися періодично і використовувати постійні чинники, зокрема, поділ клієнтської бази на різні групи клієнтів залежно від часу і частоти покупок, тривалості життєвого циклу кожного клієнта. Таким чином, на перший план виходить правильний вибір вимірників життєвого циклу, які і є параметрами управління клієнтською базою.

Отже, CLM є важливим аспектом будь-якого бізнесу, що допомагає бачити його загальну картину, а вимірювання CLM має проводитися протягом усього життєвого циклу самого бізнесу. Так, якщо було витрачено кошти на якийсь клієнтський захід, то компанія має отримати відповідний дохід. Саме життєвий цикл клієнта визначає, наскільки задоволений клієнт забезпечує збереження тих великих коштів, які в іншому разі були б витрачені на придбання нових клієнтів і розширення продажів. Такою є фундаментальна ідеологія розуміння життєвого циклу клієнта.

Згідно з теорією життєвого циклу клієнта, клієнту властиво повторно звертатися до конкретної організації через невеликий проміжок часу. А повторне звернення передбачає вже якусь системність у поведінці клієнта. В даному випадку можна говорити про формування звички на основі задоволення від попереднього процесу відносин. Звичка ж є звичною дією, частота якої може зростати з часом (recency). Тобто необхідно задовольнити потреби клієнта так, щоб у разі виникнення наступної потреби він ішов саме в цю організацію. У разі втрати звички інтервал останнього і наступного звернення клієнта до компанії змінюється у більший бік і з часом клієнт може піти з компанії.

Ефект частоти та інтервалу часу між попереднім і наступним зверненням клієнта стосовно компанії також впливає і на ймовірність купівлі (frequency), тобто що більше покупок/звернень зробить клієнт, тим більша ймовірність, що він зробить ще одну. Також можна стверджувати, що чим більше грошей було витрачено в конкретній компанії, тим більша ймовірність як мінімум ще однієї покупки (monetary).

Таким чином, за основу створення алгоритму сегментації передбачається взяти RFM-аналіз. Як було зазначено вище, параметри RFM корелюють між собою таким чином: чим менший проміжок часу між повторними зверненнями (*recency*) до компанії, тим більша величина кількості дій (*frequency*). Тобто чим більше часу минуло з моменту останнього звернення до компанії, тим менша ймовірність повторного звернення.

Оскільки, у багатьох компаніях встановлено сучасні програмні комплекси, стає можливим отримання необхідної для аналізу інформації про клієнтів. Як правило, кожна організація веде іменний облік своїх клієнтів, тобто в кожного постійного покупця є персональна картка постійного клієнта. Відповідно, певна інформація про клієнта зберігається в пам'яті комп'ютера. Таким чином, на основі клієнтських історій можна провести сегментацію клієнтів на певний період. Для проведення RFM-аналізу достатньо мати таку інформацію: ПІБ клієнта або його ідентифікаційний номер у базі даних; дати звернень, включно з датою останнього звернення; суму покупок; розмір знижок; найменування товарів. З цієї інформації можна вирахувати кількість днів, що минули з часу останнього звернення, частоту покупок.

У такому разі перший етап сегментації клієнтів буде являти собою таблицю з N елементів, описаних атрибутами a_1, a_2, \dots, a_N . За атрибут приймається як числова інформація (ціна товару, вартість покупки, розмір знижки, дата останнього звернення, кількість днів з моменту попереднього звернення), так і категорична (ПІБ клієнта або його ідентифікаційний номер, найменування придбаного товару). Під елементом розуміється рядок $X_N = (a_1, a_2, \dots, a_N)$, який і являє собою клієнтську історію поведінки. Загальний період t можна брати будь-який, залежно від цілей проведення аналізу [39, с. 99].

Слід зазначити, що для наочного представлення проведеної сегментації можна побудувати гістограму, що відображає систематизацію всієї сукупності клієнтів за функцією *recency* в заданому часовому інтервалі. Побудована гістограма відобразатиме динаміку зменшення ймовірності звернення до компанії в міру збільшення інтервалу з моменту останнього звернення [39, с. 99].

На основі отриманих даних можна підібрати степеневу функцію з високим ступенем надійності опису динаміки зменшення досліджуваної ймовірності. Із цього стає очевидним, що поведінка будь-якого клієнта в деякому заданому часовому інтервалі може бути передбачена виведеною степеневою функцією.

Проведення сегментації клієнтів за цією методикою цілком відповідає концепції життєвого циклу, проте не відображає латентність покупця L . Показник латентності характеризує усереднений за всіма клієнтами інтервал між останніми зверненнями до організації в досліджуваному часовому інтервалі t . Таким чином, значення L характеризує частоту звернень до організації усередненого клієнта і несе інформацію про поведінковий цикл цього клієнта. Таким чином, усереднений клієнт звертається до цієї компанії кожні L днів.

Звідси можна виявити клієнтів, які змінюють своє ставлення до цієї організації - перебувають у зоні ризику припинення взаємовідносин з компанією, і також клієнтів, які перебувають в активній взаємодії з організацією. Після формування меж сегмента активних клієнтів виявляється так звана зона ризику, або перехідна зона. Також можливий подальший поділ клієнтів, що залишилися, на групи і на основі проведеного аналізу зробити висновок про вплив клієнтської бази на діяльність досліджуваної організації.

Було розглянуто найпоширеніші методики управління клієнтськими базами. Правильна маркетингова політика здатна не тільки залучити нових клієнтів, а й утримати старих, а також відстрочити вихід клієнта з життєвого циклу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ПП «ДУНАЄВЕЦЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1 Аналіз господарської діяльності й результатів функціонування ПП «Дунаєвецький хлібозавод»

Історія підприємства розпочалась в 1998р із відкриття маленької пекарні, на якій працювало 6 чоловік. Головним пріоритетом виробництва було створення продукції, яка мала відрізнятись виключною якістю та задовольняти споживача. В процесі поступового розвитку невеликої пекарні, вдосконалювалася рецептура продукції, збільшувалися обсяги виробництва, збільшувалась кількість споживачів, які оцінили смак дунаєвецького хліба.

В 2011р зареєстровано Приватне Підприємство «Дунаєвецький Хлібозавод». Підприємство виробляє продукцію, яку споживачі легко вирізняють та надають перевагу з-поміж продукції інших виробників. В 2012 році зареєстровано Торгову Марку «ЛАСЛАВА» [24].

«Завдяки якості, сьогодні серед великого вибору хлібобулочних продуктів нас впізнає покупець!» [24].

ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» спеціалізується переважно на виготовленні хліба, булочної продукції, кондитерських виробів та короваїв. Номенклатура виробів в умовах сьогодення налічує до 50-ти найменувань, а саме: Хліб Селянський, Хліб Домашній, Хліб Заварний (візитка Торгової Марки), Овальні Хліба, здобні батони та булочна продукція.

ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» використовує сучасне обладнання, яке не тільки дозволяє виробляти якісний продукт, але і полегшує роботу працівникам підприємства.

При випікання хліба не використовується жодних нових хімічно-технологічних досягнень, а саме поліпшувачів. Пріоритетом виробництва є дарувати людям здоровий, смачний та натуральний продукт

Організаційно-правова форма підприємства ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» - ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Юридична адреса - 32400, Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н, м. Дунаївці, вул. Хлібопекарська, 28 [15].

Для успішного ведення діяльності організації необхідно правильно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, яке її оточує [13, с.30-32]. Аналіз зовнішнього середовища допоможе вчасно спрогнозувати певні загрози та ухвалити раціонально дієві рішення щодо їх нівелювання. Іншими словами, аналіз зовнішнього середовища - це процес стратегічного огляду та моніторингу для виявлення та контролю зовнішніх чинників, з метою визначення перспектив, небезпек та загроз організації.

Метод PEST-аналіз полягає в оцінці факторів зовнішнього середовища, які впливають на соціально-економічний потенціал фірми. Усі чинники поділяються на чотири групи: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні [49].

Розглянемо чинники зовнішнього середовища, що впливають на прибуток ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» (табл.2.1).

Експертами при проведенні PEST-аналізу виступили працівники заводу, а саме: керівник підприємства, головний бухгалтер, операційний менеджер, виробничі робітник (4 особи).

Далі, визначено важливість (ймовірність впливу) кожного фактора для компанії шляхом присвоєння йому ваги від одиниці (найбільш важливий) до нуля (найменш важливий). Після визначення ваги кожного фактора оцінюється його вплив і на розвиток ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» за трибальною шкалою, де «3» означає сильний вплив, серйозну загрозу, а «1» - відсутність впливу,

відсутність загрози. Крім того, використовується знак «+», якщо фактор відноситься до категорії «можливостей», і «-», якщо фактор відноситься до категорії «загроз». Вплив кожного фактора на стратегію ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» оцінювався за п'ятибальною шкалою: «п'ять» - сильний вплив, серйозна загроза; «один» - відсутність впливу, відсутність загрози. Експерти присвоювали вагу кожному показнику, і в результаті аналізу розраховано середнє значення всіх характеристик.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз ПП «Дунаєвецький Хлібо завод»

Фактори	Ступінь впливу	Експертна оцінка							Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	6	7		
Політичні										
Військові конфлікти	-3	2	5	5	3	1	3	1	2,9	-0,22
Державна підтримка	2	3	3	3	3	3	3	4	3,1	0,16
Стійкість політичної влади	1	3	1	3	4	1	2	5	2,7	0,07
Посилення Національних стандартів України	-3	3	4	5	4	3	4	2	3,6	-0,27
Економічні										
Податки	-3	4	4	4	2	4	2	2	3,1	-0,24
Рівень інфляції	-2	1	3	4	3	2	2	3	2,6	-0,13
Рівень доходів населення	-3	4	4	4	4	4	3	2	3,6	-0,27
Зміна відсоткових ставок	1	2	3	3	3	3	3	2	2,7	0,07
Темпи зростання економіки	1	3	3	5	2	2	1	2	2,6	0,07
Соціально-культурні										
Безробіття	-1	2	2	4	3	3	5	4	3,3	-0,08
Спосіб життя	-1	4	2	3	2	4	4	4	3,3	-0,08
Вимоги до якості	-1	5	3	5	5	5	5	5	4,7	-0,12
Впізнаваність продукту	2	5	4	4	4	5	5	4	4,4	0,23
Структура населення	-2	4	3	5	3	2	4	2	3,3	-0,17
Технологічні										
Рівень інноваційності галузі	2	2	4	4	3	2	3	4	3,1	0,16
Витрати на дослідження і розробки	1	2	3	5	2	2	2	2	2,6	0,07
Рівень інноваційності сировинної бази	2	5	3	4	2	2	3	3	3,1	0,16
Рівень конкуренції	-3	5	4	4	3	4	4	5	4,1	-0,32
Рівень розвитку мережі інтернет-продажів продукції	2	5	2	8	4	5	5	5	4,4	0,23

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Як видно з табл. 2.1, на діяльність ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» рівна кількість чинників припадає на всі категорії. Найвпливовіші чинники, які впливають на прибутковість компанії - це вимога до якості продукту (4,7), його

впізнаваність (4,4), далі рівень конкуренції (4,1). Цікавим є той факт, що серед опитаних експертів, усі оцінюють низько такі фактори, як рівень інфляції та темп зростання економіки (обидва 2,6). Також стійкість політичної влади (2,7) та витрати на дослідження і розробки (2,6) не користуються особливою увагою.

У результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що найбільш значущими факторами зовнішнього середовища ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» у групі «політичні чинники» є посилення Національних стандартів України та військові конфлікти, тому підприємство повинно затвердити та застосувати жорсткі стандарти локального рівня і контролювати їх. В економічних факторах найбільш значущими є рівень доходів населення і податкова політика, у цьому разі ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» має оптимізувати всі статті витрат для зниження собівартості продукції, розширити ринок збуту продукції, а також виробити, якщо буде потреба, нову фінансову стратегію підприємства. У соціально-культурних факторах найбільш значущі структура населення і вимоги до якості - підприємство має пропонувати роботу людям з інших міст і перевіряти товар на якість на різних стадіях технологічного процесу сільськогосподарського виробництва. У технологічних факторах найбільш значущим є рівень конкуренції, тому підприємство має вигідно презентувати конкурентні переваги свого товару (продукції), що дасть змогу встановити вищий прибуток.

Наступним етапом аналізу зовнішнього середовища є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає змогу встановити зв'язок між сильними та слабкими сторонами, притаманними організації, і можливостями та загрозами зовнішнього середовища [6, с. 62-64].

Першим етапом проведення SWOT-аналізу є визначення сильних і слабких сторін організації, а також виявлення можливостей і загроз (табл. 2.2). Після чого, на основі отриманих даних, проводиться сукупний SWOT-аналіз (додаток А).

Вплив кожного фактора на діяльність ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» оцінювався за п'ятибальною шкалою: «п'ять» - сильний вплив; «один» - відсутність впливу.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ПП «Дунаєвецький Хлібозавод»

<i>Сильні сторони (strengths –S)</i>	<i>Бал</i>	<i>Слабкі сторони (weaknesses –W)</i>	<i>Бал</i>
1. Широкий асортимент продукції;	5	1. Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень;	3
2. Висока якість продукції;	5	2. Низький рівень контролю за доставкою сировини;	4
3. Позитивний імідж організації;	5	3. Зниження обсягів реалізації продукції по всіх торгових точках;	2
4. Наявність висококваліфікованого персоналу;	4	4. Висока собівартість продукції;	2
5. Висока якість обслуговування споживачів.	4	5. Частково застаріле обладнання.	3
Загальна оцінка	23	Загальна оцінка	14
<i>Можливості (opportunities –O)</i>	<i>Бал</i>	<i>Загрози (threats –T)</i>	<i>Бал</i>
1. Поява нових постачальників сировини;	5	1. Неврожай зернових культур;	3
2. Зниження цін на сировину;	5	2. Перебої поставок закуповуваної сировини;	3
3. Зміна смакових переваг споживача;	4	3. Посилення конкуренції;	4
4. Зниження попиту на продукцію конкурентів.	4	4. Зростання темпів інфляції;	4
5. Вихід на нові ринки	4	5. Зниження попиту на продукцію, що випускається.	2
Загальна оцінка	22	Загальна оцінка	16

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Результати SWOT-аналізу дали змогу виявити шляхи збереження та примноження сильних сторін, ефективного та своєчасного використання наявних можливостей, посилення слабких сторін і запобігання загрозам.

Відповідно до методу, запропонованого Майклом Портером, організація має вивчити своє конкурентне становище, тобто конкурентні сили, що впливають на неї, які характеризуються моделлю рушійних сил конкуренції (складові п'ятифакторної моделі М. Портера):

- ринкова влада постачальників;
- загроза появи продуктів-замінників;
- ринкова влада споживачів;
- суперництво серед наявних конкурентів;
- загроза появи нових організацій, які виходять на ринок.

Аналіз конкурентного середовища підприємств хлібопекарської промисловості доцільно проводити з оцінки впливу кожної конкурентної сили з моделі М. Портера. Ця модель дозволяє оцінити, як ринок і конкуренти

впливають бізнес. Використання моделі вимагає аналізу всіх сил окремо і в цілому. Для цього потрібно підготувати таблицю і визначити параметри, які будуть використовуватися для оцінки кожної сили тиску. Важливо визначити точки для різних рівнів тиску. Так, 3 бали для високого тиску, 2 бали для середнього тиску і 1 бал для низького тиску. Якщо у галузі багато компаній, ставиться найвищий бал за кількість компаній. Якщо кожна компанія пропонує продукцію, яка суттєво відрізняється одна від одної - ставиться найнижчий бал за різноманітність продукції, оскільки це зменшує конкуренцію. Насамкінець підраховуються бали і на основі отриманого результату робиться висновок.

У табл. 2.3 представлено результати впливу п'яти сил М. Портера щодо підприємства ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» [17].

У результаті оцінки впливу конкурентних сил встановлено, що на діяльність підприємства «Дунаєвецький Хлібозавод», як і на будь-яке підприємство, діють зовнішні сили, причому ступінь їхнього впливу різна:

- найсильніший вплив на хлібопекарські підприємства чинить внутрішньогалузева конкуренція (сума балів 12);

- середній вплив за сумою балів чинять споживачі (сума балів 11), постачальники (сума балів 6) і поява нових конкурентів (сума балів 11):

- а) загроза появи на ринку нових конкурентів: це друга за пріоритетністю сила. Постійна поява нових дрібних пекарень пов'язана зі специфікою хлібопекарської промисловості (значення основних економічних показників галузі сприяє їхньому збільшенню);

- б) постачальники: загроза з боку постачальників, які здатні диктувати свої умови, існує, оскільки ті виробники, які закупають сировину за нижчими цінами, перебувають у вигіднішому становищі;

- в) вплив споживачів (здатність покупців диктувати свої умови): вплив покупців низький, оскільки підприємство випускає найуживаніший у їжу продукт;

- загроза появи товарів - замінників (5 балів): ця сила чинить на організацію невеликий вплив, оскільки важко припустити, що найближчим часом з'явиться якийсь новий продукт, який замінить хліб, хлібобулочні вироби.

Таблиця 2.3 - Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Фактор конкуренції	Оцінка фактору		
	«3»	«2»	«1»
1	2	3	4
Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку		
Рівень диференціації товару на ринку		Продукт на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	
Темп зростання ринку		Середній	
Привабливість ринку хлібопечення	Чітко проявляється		
Обмеження в підвищенні цін		Є можливість підвищення цін	
Підсумковий бал 12	≥4 балів: низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції; 5-8 балів: середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції; 9-12 балів: високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
Оцінка ринкової влади споживачів на ринку			
Статус покупця	Проявляється		
Значимість товару в покупця	Проявляється		
Схильність до переключення на товари-субститути	Продукт підприємства не унікальний, існують повні аналоги		
Чутливість до ціни		Покупець перемикатиметься тільки за умови значної різниці в ціні	
Підсумковий бал 11	≥4 балів: низький рівень загрози відходу покупця; 5-8 балів: середній рівень загрози відходу покупця; 9-12 балів: високий рівень загрози відходу покупця.		
Оцінка загроз з боку товарів-замінників			
Ціна		Слабо проявляється	
Вартість «перемикання»		Слабо проявляється	
Якість основної продукції			Не проявляється
Підсумковий бал 5	≥3 балів: низький рівень загрози переходу; 5-8 балів: середній рівень загрози переходу; 9-12 балів: високий загрози переходу на товари-замінники.		
Оцінювання ринкової влади постачальників			
Кількість постачальників		Середній вибір постачальників	
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників			Необмеженість обсягів
Витрати перемикання на інших постачальників		Високі витрати «перемикання» на інших постачальників	

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Пріоритетність напряму для постачальника			Висока пріоритетність
Підсумковий бал 6	≥4 балів: низький рівень впливу постачальників; 5-6 балів: середній рівень впливу постачальників; 7-8 балів: високий рівень впливу постачальників.		
Загроза з боку потенційних конкурентів			
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності		5 великих гравців тримають близько 70% ринку	
Диференціація продукту	Різноманітність асортименту продукції в галузі		
Доступ до каналів розподілу	Легко дістатися до цільової аудиторії		
Готовність наявних гравців до зниження цін			За будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції наявні гравці знижують ціни
Темп зростання галузі		Середній і зростаючий	
Підсумковий бал 11	≥5 балів: низький рівень загрози входу нових гравців; 6-11 балів: середній рівень загрози входу нових гравців; 12-15 балів: високий рівень загрози входу нових гравців.		

Джерело: складено автором на основі [4, с. 150]

Внутрішнє середовище організації являє собою сукупність чинників, що впливають на діяльність організації, контрольованих нею самою. Це елементи організації, об'єднані культурою підприємства.

Внутрішнє середовище охоплює організацію фірми (її структуру, культуру, механізми контролю і стимулювання), її співробітників (людський капітал) і її ресурси (матеріальні та нематеріальні активи). Кожен із цих елементів може бути силою, що дає змогу менеджерам досягти цілей підприємства, а може бути слабкістю, яка ускладнює для менеджерів продуктивну роботу з досягнення цілей підприємства.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її енергії та головним чинником її життєздатності. Воно містить у собі потенціал, необхідний для

функціонування організації, але також може бути причиною її неефективності, збоїв і труднощів у ній.

Результати діяльності підприємства – це найважливіша характеристика діяльності підприємства. Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності підприємства (табл.2.4) [15].

Таблиця 2.4 - Основні показники фінансової діяльності ПП «Дунаєвецький Хлібозавод»

Стаття	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	2023 тис. грн.	Відхилення абсолютне, тис грн		Відхилення відносно, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	6523,1	7406,4	7676,8	883,3	270,4	13,54	3,65
Собівартість реалізованої продукції	5071	5179,4	5785,7	108,4	606,3	2,14	11,71
Інші операційні витрати	1334,7	2147,4	1858,9	812,7	-288,5	60,89	-13,43
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	117,4	79,6	32,2	-37,8	-47,4	-32,20	-59,55
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	117,4	79,6	32,2	-37,8	-47,4	-32,20	-59,55

Джерело: складено автором на основі [15]

Графік змін основних показників діяльності «Дунаєвецький Хлібозавод» відображено на рис. 2.1.

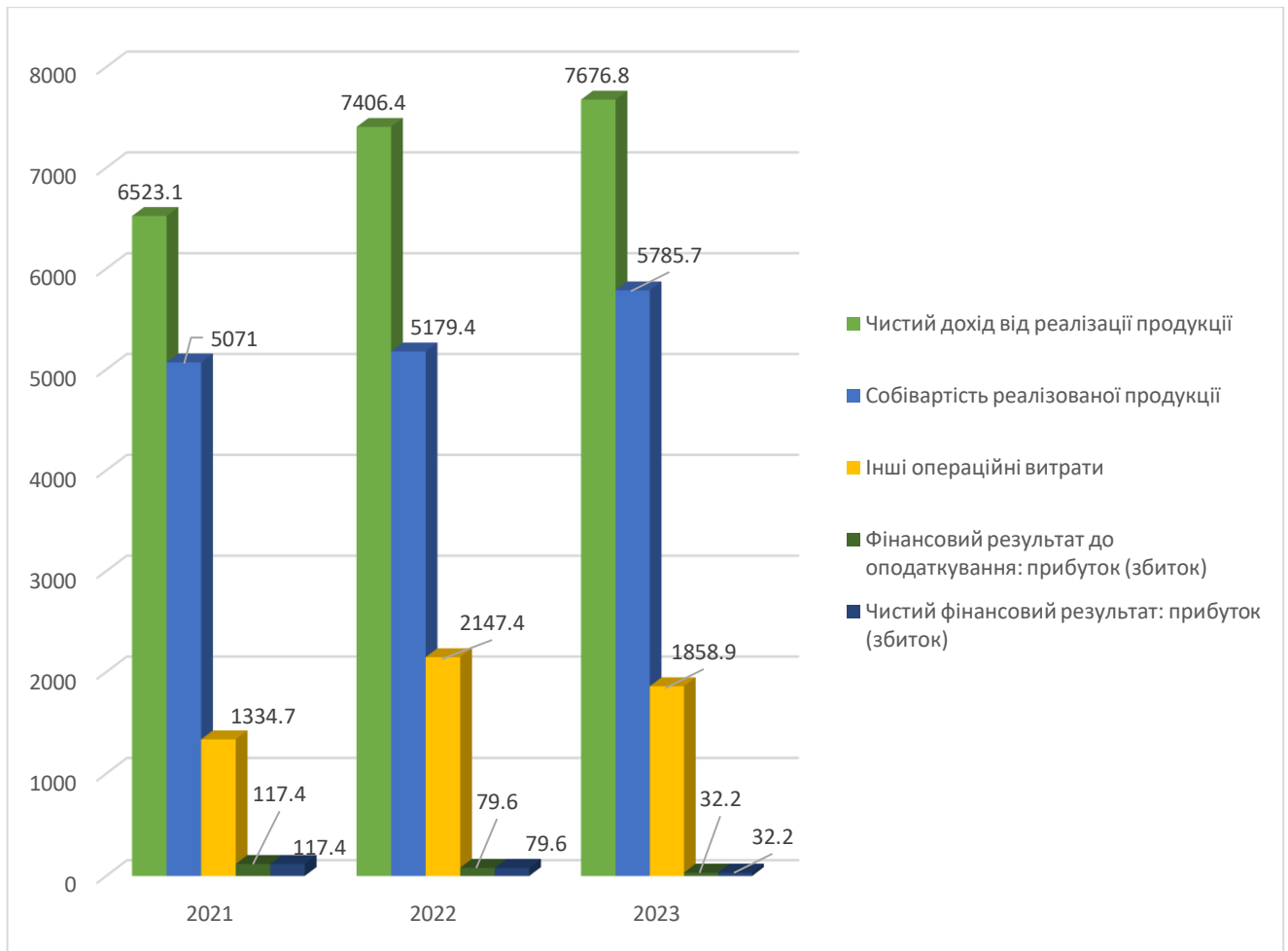


Рисунок 2.1 – Графік змін основних показників діяльності ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі [15]

Як видно з табл. 2.4 та рис. 2.1, за аналізований період ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» веде прибуткову діяльність. Впродовж 2021-2023 рр., основні показники мають позитивне значення. Чистий прибуток впродовж 2021-2023 зменшився на 32,2% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році – на 59,55%, тобто спостерігається тенденція до зниження, що свідчить про відносне зменшення ефективності збутової діяльності.

2.2 Діагностика системи управління клієнтською базою у ПП «Дунаєвецький хлібо завод»

Невід'ємною частиною внутрішнього середовища «Дунаєвецький Хлібо завод» є його клієнти.

В компанії ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» створенням та роботою з клієнтською базою займається комерційний директор. Хочеться підкреслити, що в роботі компанії не вживається орієнтир на клієнта. В результаті цього, не ставиться мета поліпшити якість обслуговування клієнтів, що у підсумку може призвести до його невдоволення задоволеності та відсутності симпатії до фірми, з якою він уклав угоду.

Крім того, у «Дунаєвецький Хлібо завод» немає системи контролю, крім контролю показників обсягу продажів, які дають можливість оцінити роботу на тих етапах, які потрібні для укладення угоди. Звичайно, це перешкоджає тим завданням, які не можна виразити в обсягах продажів, і зробити оцінку результатам роботи, навіть якщо цілі поставили. Також це робить важким оцінити потенціал продажів на інший період на підставі інформації про роботу зі своїми можливими клієнтами.

«Дунаєвецький Хлібо завод» немає інструментів для планування та аналізу роботи з можливими клієнтами на початкових етапах, таких як:

- план роботи з повідомленням;
- облік інформації про можливих клієнтів;
- поточна робота з клієнтами на попередніх переговорах.

Оцінити попит і відстежити динаміку ринку у ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» робиться на основі відвантажувальних документів. Іноді особисто оцінити потенційний попит можна на основі опитування, але і в цьому випадку у ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» немає інформаційної бази, в якій знаходяться результати аналізування.

У керівника ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» немає об'єктивної картини роботи з клієнтами в статистиці, а це може призвести до «втрат» клієнтів ще на попередніх переговорах, а так само до пізньої реакції за відсутності контактів зі своїми клієнтами.

Дослідження активної клієнтської бази - це важливий процес у діяльності хлібопекарського підприємства. Активна клієнтська база є одним із головних інструментів у процесі реалізації продукції та генерування грошового потоку для ПП «Дунаєвецький Хлібозавод».

Активна клієнтська база - це клієнти, які регулярно купують продукти, вироблені підприємством. Ключовим словом є «регулярно», тобто з певною періодичністю не рідше одного разу на звітний період. Для підприємства харчової промисловості таким періодом, як правило, є один місяць.

Сегментація клієнтів означає поділ клієнтів на відносно окремі групи, кожна з яких потребує специфічних стратегій обслуговування.

Активна клієнтська база «Дунаєвецький Хлібозавод» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Активна база клієнтів «Дунаєвецький Хлібозавод» за 2022 р.

№	Торгова точка (контрагент)	Дохід від клієнта за рік, тис. грн	Кількість замовлень по кварталам			
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1	ФОП Недовіса Є.В.	511,77	14	14	3	15
2	ФОП Лагода М.А.	165,12	6	5	5	7
3	ФОП Нікульський П.О.	586,36	17	6	13	11
4	ФОП Гончар С.В.	601,23	12	13	13	12
5	ФОП Мельник І.Л.	642,38	23	23	9	24
6	ФОП Швець М.Д.	125,36	4	3	3	2
7	ФОП Юрченко Ж.Г.	85,29	2	3	1	2
8	ФОП Казімов В.Р.	683,66	14	3	18	25
9	ФОП Худолій А.Т.	497,29	3	23	11	28
10	ФОП Семенець Р.І.	98,24	4	2	2	3
11	ФОП Кузьміна А.Р.	214,37	7	5	9	7
12	ФОП Корнійчук Н.В.	118,36	9	9	10	8
13	ФОП Ващула О.В.	794,25	10	30	30	10
14	ФОП Манеляк І.П.	741,35	8	20	20	30
15	Магазини ТМ «Ласлава»	1811,77	30	20	35	25

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ABC-аналіз - це інструмент, за допомогою якого можна впорядкувати активну клієнтську базу. В основі ABC-аналізу використано закон Парето, де 20% активної клієнтської бази приносять 80% результату. Результатом можуть бути різні показники. У результаті ABC-аналізу активна клієнтська база ділиться на 3 категорії - А, В і С. Торгові точки, що належать до групи А, приносять 80% доходу, до групи В - 15% доходу, а до групи С - 5% доходу [8, с.8] .

Отже, об'єктом аналізу є обсяг отриманих доходів від продажу товарів (у грошовому вираженні) від клієнтів, а ознакою аналізу є частка доходів від окремих контрагентів (%) у загальному обсязі доходів. Тому для проведення аналізу, розрахуємо частку доходів окремих контрагентів як відношення доходів за даною позицією до загальної суми доходів. Після чого записуємо позиції у порядку спадання їх частки в загальному доході (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Розрахунки і результати ABC-аналізу

Клієнт	Дохід від клієнта за рік, тис. грн	Частка доходу за позиціями в загальному доході, %	Клієнт	Дохід від клієнта за рік, тис. грн	Частка доходу за позиціями в загальному доході, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
1	2	3	4	5	6	7	8
1	511,77	6,67	15	1811,77	23,6	23,6	А
2	165,12	2,15	13	794,25	10,35	33,95	А
3	586,36	7,64	14	741,35	9,66	43,61	А
4	601,23	7,83	8	683,66	8,91	52,52	А
5	642,38	8,37	5	642,38	8,37	60,89	А
6	125,36	1,63	4	601,23	7,83	68,72	А
7	85,29	1,11	3	586,36	7,64	76,36	А
8	683,66	8,91	1	511,77	6,67	83,03	В
9	497,29	6,48	9	497,29	6,48	89,51	В
10	98,24	1,28	11	214,37	2,79	92,3	В
11	214,37	2,79	2	165,12	2,15	94,45	В
12	118,36	1,54	6	125,36	1,63	96,08	С
13	794,25	10,35	12	118,36	1,54	97,62	С
14	741,35	9,66	10	98,24	1,28	98,9	С
15	1811,77	23,60	7	85,29	1,11	100	С
Σ	7676,8						

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, відповідно до табл. 2.6 сегментація клієнтів за ABC-аналізом має такий вигляд:

- до групи А включено клієнтів впорядкованого списку, починаючи з найбільшої суми забезпеченого доходу (доходоформуєчого) до першого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, у нашому випадку це клієнти магазину ТА «Ласлава» (№15), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Манеляк І.П (№14), ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Мельник І.Л (№5), ФОП Гончар С.В. (№4), ФОП Нікульський П.О. (№3);

- до групи В включені наступні клієнти впорядкованого списку до другого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, клієнти ФОП Недовіса Є.В. (№1), ФОП Худолій А. Т. (№9), ФОП Кузьміна А.Р. (№11), ФОП Лагода М.А. (№2);

- до групи С включено тих клієнтів, що залишилися внизу упорядкованого списку, а це ФОП Швець М.Д. (№6), ФОП Корнійчук Н.В. (№12), ФОП Семенець Р.І. (№10), ФОП Юрченко Ж.Г. (№7).

З огляду на ці дані можна зробити висновок про те, що точки категорії А і В необхідно посилювати. З даними контрагентами (клієнтами) потрібно активно працювати щодо представленості асортименту. Контрагентів категорії С значно більше, ніж необхідно. Потрібно переглядати ці торгові точки, відсівати не результативні та збиткові з активної клієнтської бази. Такі дії необхідні для балансу активної клієнтської бази.

Об'єктом XYZ-аналізу є дані щодо обсягу замовлень за клієнтами (у одиничному вираженні), а ознакою аналізу є ступінь нерівномірності реалізації позицій з плином часу. Для проведення аналізу розрахуємо коефіцієнт варіації для кожного клієнта. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою (2.1). Після чого, будемо клієнтів у порядку зростання значення коефіцієнта варіації (табл. 2.7).

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де x_i – значення обсягу продажу в i -му періоді (місяць, квартал, рік) за оцінюваною позицією;

x – середнє (середньомісячне, середньоквартальне, середньорічне) значення обсягу продажу за оцінюваною позицією;

n – кількість періодів (місяців, кварталів, років), за які проведено оцінку.

Таблиця 2.7 - Розрахунки і результати XYZ-аналізу

Клієнт	Реалізація хлібної продукції за, тис. грн:				Коефіцієнт т варіації	Упорядкований список		Група
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал		Коефіцієнт варіації	Клієнт	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	14	14	10	15	14%	4%	4	X
2	6	5	5	7	14%	14%	2	Y
3	17	13	13	11	16%	14%	1	Y
4	12	13	13	12	4%	15%	5	Y
5	23	23	16	24	15%	16%	3	Y
6	4	3	3	9	52%	20%	11	Y
7	2	3	1	2	35%	20%	15	Y
8	14	10	18	25	33%	23%	12	Y
9	10	23	11	28	43%	26%	14	Z
10	4	2	2	3	30%	30%	10	Z
11	7	5	9	7	20%	33%	8	Z
12	9	9	10	15	23%	35%	7	Z
13	10	30	30	10	50%	43%	9	Z
14	15	20	20	30	26%	50%	13	Z
15	30	20	35	25	20%	52%	6	Z

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, розподіл клієнтів на групи X, Y, Z здійснюється наступним чином:

– до групи X відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають стабільний характер та легко прогножуються ($0\% < v \leq 10\%$) – в нашому випадку це клієнт ФОП Гончар С.В. (№4);

– до групи Y відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання ($10\% < v \leq 25\%$), клієнти ФОП Лагода М.А. (№ 2), ФОП Недовіса Є.В. (№1), ФОП Мельник І.Л. (№5), ФОП Нікульський П.О. (№3), ФОП Кузьміна А.Р. (№11), магазини ТМ «Ласлава» (№15), ФОП Корнійчук Н.В. (№12);

– до групи Z відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають випадковий характер ($v > 25\%$), це клієнти ФОП Манеляк І.П. (№14), ФОП

Семенець Р.І. (№10), ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Юрченко (№7), ФОП Худолій А.Т. (№9), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Швець М.Д. (№6).

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ (табл. 2.8) та розробимо рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента клієнтів.

Таблиця 2.8 - Матриця ABC-XYZ

Групи	X	Y	Z
A	ФОП Гончар С.В. (№4)	ФОП Нікульський П.О. (№3), ФОП Мельник І.Л. (№5), Магазини ТМ «Ласлава»(№15)	ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Манеляк І.П. (№14)
B		ФОП Недовіса Є.В. (№1), ФОП Лагода М.А.(№2), ФОП Кузьміна А.Р.(№11)	ФОП Худолій А.Т.(№9)
C		ФОП Корнійчук Н.В.(№12)	ФОП Швець М.Д.(№6), ФОП Юрченко Ж.Г.(№7), ФОП Семенець Р.І.(№10)

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно з табл. 2.8 до групи AX належить клієнт ФОП Гончар С.В. (№4); до групи AY – ФОП Нікульський П.О. (№3), ФОП Мельник І.Л. (№5), магазини ТМ «Ласлава»(№15); до групи AZ – ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Манеляк І.П. (№14); до групи BY – ФОП Недовіса Є.В. (№1), ФОП Лагода М.А.(№2), ФОП Кузьміна А.Р.(№11); до групи BZ – ФОП Худолій А.Т.(№9); до групи CY – ФОП Корнійчук Н.В.(№12); до групи CZ – ФОП Швець М.Д.(№6), ФОП Юрченко Ж.Г.(№7), ФОП Семенець Р.І.(№10).

Споживачі, що входять до групи AX, AY, AZ – це доходоформуючі клієнти. Обслуговування цих клієнтів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуальні програми обслуговування та намагатися завоювати їх лояльність. Для споживачів AZ варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та всі умови для її стабілізації.

Споживачі, що входять до груп BY- також досить дохідні. Їх обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг і створювати умови для підвищення їх дохідності. Для споживачів BZ також варто виявити причини сильного коливання споживання продукції та намагатися її ліквідувати.

Споживачі групи CZ - це найменш дохідні клієнти. Потрібно мінімізувати витрати на їх обслуговування, а при перевищенні витрат над доходами варто відмовитись від співпраці з цими клієнтами, особливо це стосується споживачів групи CZ.

Розвиток бази клієнтів у ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» відбувається самопливом. Клієнтом може стати будь-хто, хто звернувся і кого влаштували запропоновані умови співпраці. Аналізування інформації про клієнтів ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» не відбувається, а наявними даними не користуються для прийняття рішень.

Недоліком під час формування бази клієнтів у ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» є те, що там не виокремлюють цільові сегменти і допускають усіх, хто бажає. Від цього база розширюється безмірно, у ній з'являється дуже багато клієнтів, що з ними з усіма не можливо взаємодіяти повноцінно. А оскільки постійних і можливих клієнтів не виділяють, то частина можливих клієнтів у клієнтській базі невелика. Це відбувається через те, що ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» відсутня стратегія та опис портрета можливого клієнта. Але для хорошого управління взаємовідносинами зі своїми клієнтами треба враховувати про них усю потрібну інформацію.

Інформацію, яка підлягає обліку, доцільно розділити на дві групи [27]:

1. Загальні відомості - до них належать усі відомості, які містяться майже в кожній клієнтській базі: це дані реквізитів компанії, сфери її діяльності; інформація про покупки та ін.

2. Специфічні відомості - до них належить інформація про виокремлення цільових клієнтів, така як: величина бізнесу; оптовий чи роздрібний продавець; сфера вживання товару, що купується; технологія продажів, яка використовується тощо.

Для підпорядкування продажами треба врахувати й такі відомості про історію компанії, особливості та вподобання її керівника, плани розвитку та плани фірми - клієнта.

Під час формування клієнтської бази велике значення має фіксація відомостей про клієнтів. Інформація має бути представлена так, щоб її можна було б з легкістю опрацювати і зіставляти. У ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» у базі клієнтів замало даних про клієнтів, там є тільки загальна інформація. Тобто так не повною мірою вийде керувати продажами. Тільки добре вибудована і велика клієнтська база допоможе добре управляти продажами в компанії.

Клієнтська база, яка добре організована, дає право використовувати дані про історію закупівлі, середню ціну покупки, частоту покупок клієнтів, вартості куплених додаткових товарів, суми знижкових товарів, і загальної вартості чека покупки. Представлена клієнтська база дасть можливість спрогнозувати продажі, проводити клієнтів, створювати для фірми зручні умови взаємовідносин з клієнтами, і, як правило, розпоряджатися продажами.

Якщо дотримуватися всіх правил роботи з даними, то це дозволить отримувати необхідні маркетингові знання, розробляти нові продукти, послуги, пропозиції, на підставі обраних для аналізу клієнтів. Знаюче ведення бази клієнтів дає надалі хороші дивіденди фірмі.

Удосконалення клієнтської бази - це важка одноразова робота. Треба 1 раз виконати її на найвищому рівні і потім довго вже не повертатися до цього питання. А ось працювати над веденням клієнтської бази потрібно постійно. Бо якщо ненадовго забути про цю роботу і не враховувати бази, які дають багато даних, то одразу пропаде ціна всієї роботи. Тому робота з клієнтською базою та облік даних по даній роботі викликає постійну увагу [19, с.75].

Дослідженням нинішнього стану продажів ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» займається аналіз клієнтської бази, який дає багато даних. Під час аналізу клієнтської бази директор ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» не може отримати відповіді на такі запитання як:

- на які клієнти орієнтується найбільший обсяг продажів і обсяг виручки;
- чи дають взаємини з клієнтами великий дохід фірми;

– хто з клієнтів робить закупівлі найчастіше, хто з інших клієнтів не дохідним.

Аналізувати клієнтську базу треба часто, навіть якщо знаєш про помилки і спроби їх уникнути, то база розростатиметься, засмічуватиметься, змінюватиметься поведінка давніх клієнтів та ситуація загалом на ринку.

Аналіз клієнтської бази можна робити для різних цілей.

Аналізування прийнятої інформації дає зрозуміти, з чим пов'язуються успіхи або невдачі в продажах, удосконалити клієнтську базу, поміняти політику дії з контрагентами та чітко визначити цільових клієнтів ПП «Дунаєвецький Хлібозавод».

У ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» спостерігаються такі труднощі під час роботи з клієнтською базою:

- у фірмі багато клієнтів, але постійних клієнтів небагато, оскільки директор не займається розробкою клієнтів, не приділяє їм достатньої уваги, і як наслідок, до клієнтів ставлення не формується;
- багато клієнтів так мало закупають, що їх обслуговування несе для компанії витрати, отже перед директором стоїть завдання переконати клієнта зробити закупівлю більше, ніж він планував;
- багато клієнтів роблять разові закупівлі і більше не приходять;
- цільові клієнти купують небагато – статистика покупок відсутня.

Таким чином, під час дослідження стану клієнтської бази в компанії ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» було виявлено її недостатньо задовільний стан. Для формування клієнтської бази директор компанії застосовує недостатньо зусиль. У результаті цього, не ставиться мета щодо поліпшення якості обслуговування клієнта, що призводить до його незадоволеності та як наслідок до відсутності симпатії до компанії, з якою він уклав угоду. Грамотне ведення клієнтської бази несе за собою дохідність і сприяє завданням її оптимізації.

2.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління клієнтською базою у ПП «Дунаєвецький хлібозавод» та їх реалізація

Облік клієнтів дає змогу компанії не втрачати своїх постійних клієнтів, а саме, зв'язку з ними. Програма обліку клієнтів дає змогу зберігати й аналізувати інформацію про кожного клієнта, а також запам'ятовувати всі товари, які були куплені ним.

З метою підтримки і розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» пропонується розробка проекту з придбання та впровадження в діяльність підприємства сучасного програмного продукту «SkyService POS» [16]. Можливості цієї програми для виробничо-торгового підприємства:

1. Всі товари як на долоні. З програмою «SkyService POS» легко управляти великою номенклатурою товарів. Швидко задовольнити запит клієнта, знайти потрібний товар і відповісти на всі запитання. Всі актуальні дані по кожній товарній одиниці - характеристики, картинки, ціни, аналоги, залишки по складах і очікувані надходження - в одному місці. З цією програмою можна автоматично розраховувати продажні ціни з урахуванням різних критеріїв, задавати індивідуальні знижки і націнки на продукцію.

2. Кращий асортимент - конкурентна перевага компанії. Програма передбачає новий рівень управління постачальниками (автоматичне формування замовлень товарів із замовлень покупців, контроль взаєморозрахунків і заборгованості, повне «дос'є» на кожного клієнта).

3. Гнучкий підхід до ціноутворення - автоматичне створення і обробка всіх необхідних документів.

4. Ідеальний рівень складських запасів - облік запасів на всіх складах підприємства - інвентаризації, списання, відвантаження, переміщення, автоматичне поповнення до незниженого залишку.

5. Закупівлі простіше і вигідніше - новий рівень управління постачальниками. Ця програма автоматично формує замовлення продукції із

замовлень покупців, контролює взаєморозрахунки і заборгованість взаєморозрахунки і заборгованості, надає повне «досьє» на кожного клієнта.

6. Документообіг - автоматичне створення та обробка всіх необхідних документів: актів, товарних накладних, рахунків-фактур, складських документів, маршрутних листів (понад 50 видів).

7. Контроль можливості співробітників - обмеження або дозвіл доступу окремим групам співробітників до певного функціоналу і документів системи.

Головні переваги програми «SkyService POS» полягають [12]:

- У збільшенні в 2 рази часу обслуговування клієнтів;
- У збільшенні до 100% часу ведення первинної документації;
- У моментальному доступі до даних про борги контрагента;
- У доступі до всієї документації контрагента в 1-2 кліка;
- У всій історії взаємовідносин із клієнтами в 1 таблиці;
- У звіті зі звіряння з контрагентом в 1 клацання з картки контрагента;
- У більше, ніж 50-ти друкованих форм первинної та загальної документації;
- У надсиланні пошти та SMS з картки контрагента;
- У повному контролі за вчинками співробітників.

Доступ до програми «SkyService POS» можна здійснювати з будь-якого пристрою 24 години на добу. Програма забезпечує великий рівень безпеки даних. Головною перевагою програми є відсутність періоду впровадження і витрат на купівлю ліцензії, налаштування під завдання бізнесу, швидка підготовка звітності та документації. «SkyService POS» добре налаштовується під завдання користувача і дає автомат усіх механізмів бізнесу (рис. 2.2).

Онлайн програма «SkyService POS» дає можливість почати роботу через 15 хвилин, проводити аналізування потреб клієнтів, робити вигідні пропозиції. Також «SkyService POS» дозволяє отримати коректні звіти, виходячи з автоматизації підготовки документів, стежити за показниками продажів, користуватися звітом для прогнозу становища фірми в умовах не стабілізації

ринку. Дані про клієнта (рахунки, контактні дані) зібрані в картці контрагента. Можна встановити статус клієнта, щоб комунікація була більш результативною.

The screenshot displays the 'SkyService POS' interface. At the top, there is a blue header with a 'Додати' button, a location dropdown 'Cafe "Central perk"', and a search icon. Below the header is a search bar with the placeholder 'Введіть пошукове слово'. A table lists clients with columns for 'Клієнт', 'Баланс', and 'Лояльність'. One client, 'Олена', is highlighted with a balance of '100.00' and loyalty status 'Алекса 5% постійний клієнт'. A modal window titled 'Клієнт' is open, showing a form for 'Олена'. The form includes fields for PIB, date of birth, phone number, loyalty program (selected as 'Алекса 5% постійний клієнт'), address, and balance (100.00). There are also radio buttons for gender ('Жіночий' or 'Чоловік') and buttons for 'Видалити' and 'Зберегти'.

Рисунок 2.2 – Інтерфейс «SkyService POS»

Джерело: складено автором на основі [16]

«SkyService POS» дає змогу переносити позиції замовлення покупця в рахунок на оплату, реалізацію, замовлення постачальнику за допомогою функції автопідстановки даних. Програма допомагає також додавати події, вести в календарі графік справ, що не дасть пропускати важливі зустрічі або дзвінки. Можна прикріпити співробітника до подій, завдання і контролювати хід виконання завдань; робити планування дзвінків, зустрічей і переговорів, надсилати листи й отримувати нагадування; покращити сервіс за допомогою оцінки результативності співробітників [16].

Коментарі в «SkyService POS» дають змогу фіксувати всі моменти майбутніх угод і зберігати історію. У реальному часі відбувається постійне передавання інформації в інший дата-центр. Резервне копіювання відбувається більше 3-х разів на день, а це виключає втрати даних.

У програмі автоматично розраховуються ціни з продажів, враховуючи різні критерії, надаються персональні знижки та надбавки на товар. Можна пропонувати вигіднішу ціну, збільшувати власний прибуток і розширювати клієнтську базу, знаючи ціни конкурентів і собівартість товарів.

Програма «SkyService POS» вирізняється посиленням захистом даних, забезпеченням високої надійності зберігання та оброблення даних щодо клієнтів у системі. Також, на відміну від звичайних програм, «SkyService POS» виокремлює комплексний підхід до автоматизації ведення клієнтів, широту можливостей при загальній простоті використання, і не вимагає спеціального навчання користувачів, тривалого впровадження та налаштувань.

Таким чином, з метою підтримки та розширення клієнтської бази пропонується придбання та впровадження в діяльність ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» програмного продукту «SkyService POS», який є новою розробкою в сфері автоматизації відносин із клієнтом, що дає можливість проводити аналізування потреб клієнтів, робити раціонально вигідні пропозиції, зі складених у системі даних, автоматизувати документообіг, формувати корисні звіти для вироблення виважених управлінських рішень щодо співпраці з окремим клієнтом.

Виходячи з наведеного вище, необхідно провести розрахунок витрат на впровадження запропонованого проекту та оцінити можливий економічний ефект від його реалізації в ПП «Дунаєвецький Хлібо завод» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Інвестиційні витрати на реалізацію проектного заходу у ПП «Дунаєвецький Хлібо завод»

Найменування заходів	Ціна, грн	Кількість, од	Загальна сума, грн
Придбання програмного продукту «SkyService POS»	Тариф CORPORATION Від 536 грн/міс	1	6432
	6432 грн/рік		
Всього:			6432

Джерело: власні розрахунки автора на підставі [21]

Тарифи програмного продукту «SkyService POS» подані на рис. 2.3.

Таким чином, загальні інвестиційні витрати на впровадження проєкту з підтримки та розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» складуть 8500 грн. Інвестиції здійснюватимуться з коштів чистого прибутку підприємства.

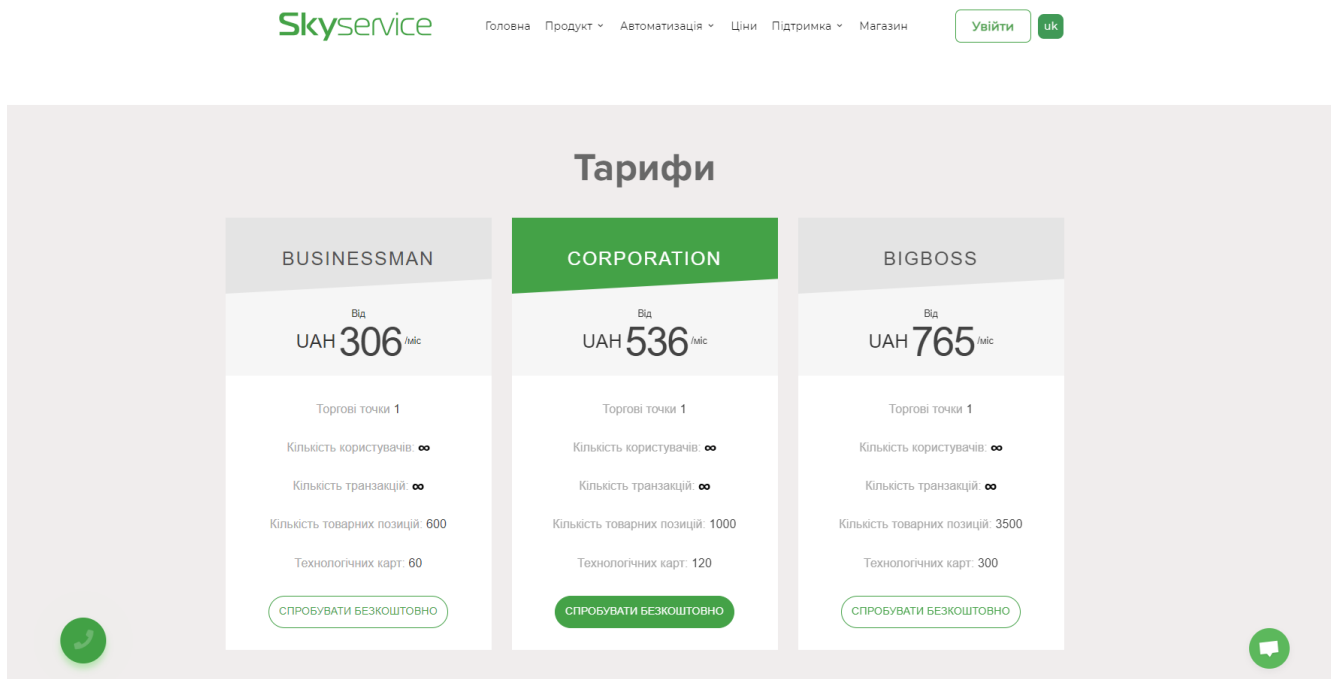


Рисунок 2.3 – Тарифи програмного продукту «SkyService POS»

Джерело: складено автором на основі [21]

Амортизаційні відрахування на впровадження програми «SkyService POS» не здійснюються. Проведемо розрахунок постійних витрат на реалізацію проєктного заходу. Постійні витрати містять у собі обслуговування комп'ютера та організаційної техніки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Постійні витрати, які пов'язані із запровадженням запропонованого заходу

Найменування затрат	Сума, грн
Обслуговування комп'ютерів та оргтехніки 8 комп'ютерів, вартість 1 обслуговування 100 грн/рік [14]	800
Всього:	800

Джерело: : власні розрахунки автора на підставі [14]

Постійні витрати, які пов'язані з введенням проекту з підтримання та розширенням бази клієнтів складуть 800 грн. на рік.

У таблиці 2.11 розраховані змінні витрати, пов'язані з введенням передбачуваного проекту.

Таблиця 2.11- Змінні витрати, які пов'язані із запровадженням проекту заходів

Найменування затрат	Сума, грн
Оплата телефонного зв'язку, 300 грн/міс [23]	3600
Оплата мережі Інтернет, 500 грн/міс [22]	6000
Всього:	9600

Джерело: власні розрахунки автора на підставі [22, 23]

Змінні витрати, пов'язані із впровадженням програмного продукту «Skyservice», складуть 9600 грн.

Загальна сума витрат на реалізацію проекту становить 10400 грн/рік.

Відсоткове співвідношення витрат за рік по введенню програми «SkyService POS» представлено як діаграма (рис. 2.4).

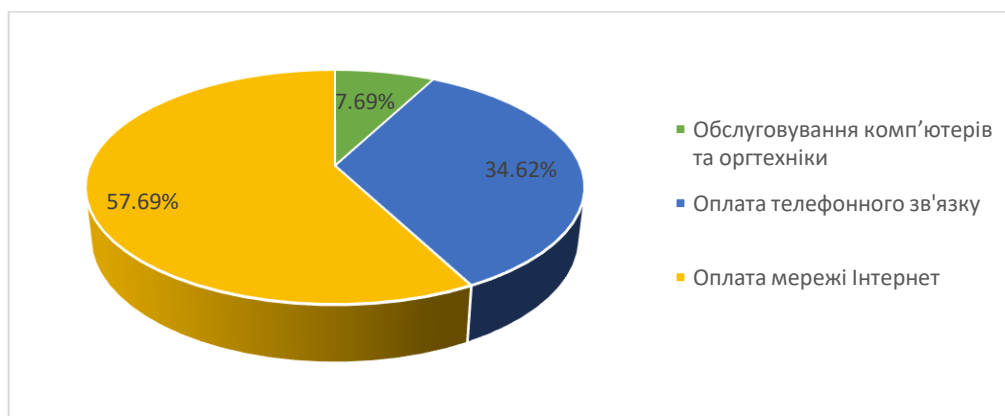


Рисунок 2.4 - Відсоткове співвідношення витрат за рік по введенню програми

Джерело: власні розрахунки автора

У структурі змінних витрат із впровадження проектного заходу витрати на оплату мережі Інтернет становитимуть 57,69%. Потім ідуть витрати на оплату телефонного зв'язку - 34,62% і на третьому місці - витрати з оплати обслуговування комп'ютерів та оргтехніки -7,69% від загальних витрат.

В зв'язку з розробкою та впровадженням проєкту з підтримки та розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» потрібно обчислити його економічну результативність.

Чистий дохід ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» в 2023 році 32,2 тис. грн.. Від запровадження проектного заходу чистий прибуток буде в 2024 році зростати на 5%, та буде становити 33,81 тис. грн:

$$32,2 \text{ тис грн} + 5\% = 33,81 \text{ тис. грн.}$$

Для аналізування результативності вкладень інвестиції в проєктні заходи з підтримки та розширення клієнтської бази ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» треба обчислити грошові витрати, які означають надходження і вибуття грошових коштів під час фінансово-господарської роботи ПП «Дунаєвецький Хлібозавод». Грошові потоки можна розрахувати як суму чистого прибутку та амортизацію за проєктним заходом.

Розглядаємо потрібну нам інформацію для аналізу результативності вкладень інвестицій у проєктні заходи, щодо підтримки та розширення клієнтської бази компанії, враховуючи зростання поданих показників на 5% кожного року (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Інформація для аналізування результативності інвестиційних вкладень у проєктні заходи

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Чистий дохід, тис. грн	8060,6	8463,7	8886,9	9331,2	9797,8
Собівартість, тис. грн	6075,0	6378,7	6697,7	7032,6	7384,2
Операційні витрати, тис. грн	1951,8	2049,4	2151,9	2259,5	2372,5
Проєктна дисконтна ставка, %	30	30	30	30	30
Фінансовий результат до оподаткування	33,8	35,5	37,3	39,1	41,1
Чистий фінансовий результат, тис. грн	33,8	35,5	37,3	39,1	41,1
Чисті грошові потоки, тис. грн	33,8	35,5	37,3	39,1	41,1

Джерело: власні розрахунки автора на підставі даних підприємства [25]

Використовуємо інформацію з таблиці 2.12, і зробимо аналіз ефективності вкладень за капіталом в програму «SkyService POS» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Аналіз результативності вкладень капіталу, використовуючи показники чистої сучасної вартості

Роки	Початкові інвестиційні витрати (-) і чисті грошові потоки, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці, що дорівнює 30%	Сучасна вартість, тис. грн.	Сучасна вартість наростаючим підсумком, тис. грн
0	-10,4	1	-10,4	
1	33,8	0,769	17,2	26,9
2	35,5	0,592	21,02	47,92
3	37,3	0,455	16,97	64,89
4	39,1	0,350	13,65	78,54
5	41,1	0,269	11,05	89,59

Джерело: власні розрахунки автора на основі розрахунків табл. 2.12

Індекс рентабельності (прибутковості) є відносним показником, що характеризує рівень доходу на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень:

$$PI = \frac{NVP}{I}, \quad (2.2)$$

де PI – індекс рентабельності;

NVP – чиста поточна вартість інвестицій;

I - сума інвестицій в проєкт;

$$PI = \frac{89,59}{10,4} = 8,6$$

Індекс рентабельності за проєктом $PI > 1$ що означає, що інвестиційний проєкт рентабельний і його можна прийняти до розгляду.

Оцінка прийнятності проєкту з впровадження програми «SkyService POS» за критеріями терміну окупності (PP) і дисконтованого терміну окупності (DPP) представлена в таблиці 2.14 [5].

Таблиця 2.14 - Оцінка прийнятності проєкту за критеріями PP і DPP

Роки	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник при ставці $r=30\%$	Дисконтований грошовий потік (PV), тис. грн.	Кумулятивне відшкодування інвестиції для потоку, тис. грн	
				вихідного (PP)	дисконтованого (DPP)
0	-8,5	1	-8,5	-8,5	-8,5
1	22,37	0,769	17,2	13,87	8,7
2	23,45	0,592	13,88	37,32	22,58
3	24,62	0,455	11,2	61,64	33,78
4	25,86	0,350	9,05	87,8	42,83
5	27,14	0,269	7,3	114,94	50,13

Джерело: власні розрахунки автора

З даних табл. 2.14 видно, що окупність проекту (PP) і дисконтований термін окупності (DPP) проекту відбудеться в перший же рік. Для більш точного розрахунку терміну окупності проекту використовуємо таку формулу:

$$PP = \frac{K_o}{ЧП} \quad (2.3)$$

де PP - термін окупності проекту (у роках);

K_o - сума первісно вкладених коштів (тис. грн.);

$ЧП$ - чистий прибуток, одержуваний у середньому за рік (тис. грн.).

Термін окупності проекту із впровадження програми «SkyService POS» складе:

$$PP = \frac{10,4}{33,8} = 0,31 \text{ років або } 3 - 4 \text{ місяці}$$

Виходячи з вище сказаного, можна зробити такий висновок: інвестиційні витрати на впровадження проекту з підтримки та розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» складуть 10,4 тис. грн. Реалізація проекту здійснюється з власних коштів підприємства (чистого прибутку).

Постійні витрати, пов'язані з упровадженням програмного продукту, складуть 800 грн./рік, змінні витрати – 9,6 тис. грн./рік. Індекс рентабельності становитиме 8,6, це означає, що проєкт прибутковий. З оцінки прийнятності проєкту видно, що окупність проєкту і дисконтований термін окупності проєкту відбудеться в перший же рік, а саме, через 3-4 місяці.

Проведені розрахунки та отримані результати аналізу економічної ефективності інвестиційного проєкту з підтримки та розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» свідчать про можливі економічні вигоди в результаті здійснення представлених раніше інвестиційних витрат і в майбутньому збільшенні основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Клієнтська база – це інформація, яка містить дані про всіх клієнтів фірми, які колись здійснювали з нею угоди. До бази клієнтів відносять і знання про можливих клієнтів фірми.

Підприємствам, які твердо відчують себе на теперішній момент часу на ринку в фінансовому або матеріальному аспекті, вдосконалення та формування бази клієнтів дозволяє розвивати позитивну статистику продажів товарів або послуг, розширити охоплення території товарами або послугами, виконати стратегію розвитку підприємства.

База клієнтів забезпечує такі функції, як інформаційну; підтримку під час роботи з клієнтом; підтримку під час управління відділом; аналіз і прогноз; обробку інформації.

Основними регуляторами питання відносин підприємства з клієнтами були й залишається Конституція України та Господарський кодекс України.

В умовах сьогодення існує кілька методик управління клієнтськими базами. Найпоширенішими є: система CRM, RFM-аналіз, а також матриця БКГ (BCG), методологія CLM. Слід зазначити, що в основі цих методів лежить сегментація клієнтів за будь-якими ознаками.

Головним видом діяльності ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» є Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Організаційно - правова форма – приватне підприємство.

Аналіз діяльності підприємства показав наступне:

– PEST-аналіз ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» показав, що на діяльність ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» рівна кількість чинників припадає на всі категорії. Найвпливовіші чинники, на думку експертів, на прибутковість компанії - це вимога до якості продукту (4,7), його впізнаваність (4,4), далі рівень конкуренції (4,1). Цікавим є той факт, що серед опитаних експертів, усі оцінюють

низько такі фактори, як рівень інфляції та темп зростання економіки (обидва 2,6). Також стійкість політичної влади (2,7) та витрати на дослідження і розробки (2,6) не користуються особливою увагою;

- результати SWOT-аналізу дали змогу виявити шляхи збереження та примноження сильних сторін, ефективного та своєчасного використання наявних можливостей, посилення слабких сторін і запобігання загрозам;

- аналіз за моделлю М. Портера показав, що на діяльність підприємства «Дунаєвецький Хлібозавод», як і на будь-яке підприємство, найсильніший вплив на хлібопекарські підприємства чинить внутрішньогалузева конкуренція (сума балів 12); середній вплив за сумою балів чинять споживачі (сума балів 11), постачальники (сума балів 6) і поява нових конкурентів (сума балів 11); загроза появи товарів - субститутів (5 балів);

- за аналізований період «Дунаєвецький Хлібозавод» веде прибуткову діяльність. Впродовж 2021-2023 рр., основні показники мають позитивне значення. Чистий прибуток впродовж 2021-2023 зменшився на 32,2% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, а в 2022 році – на 59,55%, тобто спостерігається тенденція до зниження, що свідчить про відносне зменшення ефективності збутової діяльності.

- ABC-XYZ-аналіз показав, що споживачі, що входять до групи AX- а це клієнт ФОП Гончар С.В. (№4) , AY - ФОП Нікульський П.О. (№3), ФОП Мельник І.Л. (№5), магазини ТМ «Ласлава»(№15), AZ - ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Манеляк І.П. (№14) – це найприбутковіші клієнти. Обслуговування цих клієнтів варто проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуальні програми обслуговування та намагатися завоювати їх лояльність. Для споживачів AZ - ФОП Казімов В.Р. (№8), ФОП Ващула О.В. (№13), ФОП Манеляк І.П. (№14), варто виявити причини такого сильного коливання споживання продукції та всі умови для її стабілізації; споживачі, що входять до груп BY, а це клієнти ФОП Недовіса Є.В. (№1), ФОП Лагода М.А.(№2), ФОП Кузьміна А.Р.(№11) - також досить дохідні. Їх обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг і створювати умови для

підвищення їх прибутковості. Для споживачів BZ - ФОП Худолій А.Т.(№9), також варто виявити причини сильного коливання споживання продукції та намагатися її ліквідувати; споживачі групи CZ - ФОП Швець М.Д. (№6), ФОП Юрченко Ж.Г.(№7), ФОП Семенець Р.І.(№10), - це найменш прибуткові клієнти. Потрібно мінімізувати витрати на їх обслуговування, а при перевищенні витрат над прибутками варто відмовитись від співпраці з цими клієнтами, особливо це стосується споживачів групи CZ - ФОП Швець М.Д.(№6), ФОП Юрченко Ж.Г.(№7), ФОП Семенець Р.І.(№10).

При вивченні клієнтської бази ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» було виявлено її незадовільний стан. Для розвитку клієнтської бази фірма не вживає достатньо напружень. Через це, не встановлюється мета щодо підвищення якості обслуговування клієнта, що може призвести до його невдоволення і до відсутності лояльності до клієнтів, з якими він уклав угоду.

Для допомоги та збільшення клієнтської бази можна запропонувати придбати та впровадити в роботу ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» програмного продукту «SkyService POS», який є новітньою розробкою в галузі автоматизації відносин з клієнтами, який дає змогу робити швидкий аналіз потреб клієнтів, робити найкращі відповідні пропозиції, виходячи зі складених у базі даних, робити автоматизацію документообігу, сформувавши всі необхідні звіти.

Інвестиційна вартість заходу з підтримки та розширення клієнтської бази ПП «Дунаєвецький хлібозавод» становить 10 400 грн. Проект буде реалізовано за рахунок власних коштів підприємства (чистого прибутку). Коефіцієнт прибутковості становить 8,6, це означає, що проект прибутковий. Оцінка прибутковості проекту показує, що термін окупності та дисконтований термін окупності проекту буде реалізовано в перший рік, за 3-4 місяці.

Проведені розрахунки та отримані результати аналізу щодо підтримки та розширення клієнтської бази в ПП «Дунаєвецький Хлібозавод» свідчать про можливі економічні вигоди в результаті здійснення представлених раніше інвестиційних витрат і в майбутньому збільшенні основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: станом на 16 січ. 2003 р. / Верховна рада України. Офіційний Вісник України. 2003. No 11.
2. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
3. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку: навчальний посібник / Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін.; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 353 с
4. Віталій Бакай, конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69/56> (дата звернення 12.04.2024)
5. Дисконтований термін окупності інвестицій URL: https://livingfo.com/dyskontovanyj-termin-okupnosti-investytsij/#google_vignette (дата звернення 08.04.2024)
6. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/Підручник.pdf> (дата звернення 02.04.2024)
7. Завдання, які вирішує CRM URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/vnedrenie-crm-sistemy> (дата звернення 09.04.2024)
8. Іваненко В. О, Боцян Т. В, Клімова І. О. ABC- аналіз як дієвий аналітичний інструмент в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства URL: http://eprints.zu.edu.ua/35969/1/Іваненко_Боцян_Клімова.pdf (дата звернення 11.04.2024)

9. Клієнтська база. Що це і для чого це потрібне? URL: <https://support.alteg.io/hc/uk/articles/4860879278749-Клієнтська-база> (дата звернення 09.04.2024)
10. Коваленко В.В. Методичні підходи до формування клієнтської бази банку в контексті фінансово-кредитних взаємовідносин. Економічний форум. 2013. № 4. С. 188-193
11. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
12. Особливості і переваги SkyService POS для бізнесу URL: <https://vikna.if.ua/cikavo/107199/view> (дата звернення 12.04.2024)
13. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
14. Прайс обслуговування комп'ютерів ПП RESK URL: https://resk.ua/ua/obsluj_comp/ (дата звернення 13.04.2024)
15. Приватне підприємство "Дунаєвецький хлібозавод" URL: <https://clarity-project.info/edr/37328870/finances> (дата звернення 01.04.2024)
16. Програма для обліку клієнтів - SkyService POS URL: <https://skyservice.pro/uk/solutions/marketing/> (дата звернення 06.04.2024)
17. П'ять сил Портера, URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_стратегічного_управління_\(Thavikulwat\)/5%3A_Формулювання_стратегії/5.1%3A_Факти/5.1.2%3A_П%27ять_сил_Портера](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_стратегічного_управління_(Thavikulwat)/5%3A_Формулювання_стратегії/5.1%3A_Факти/5.1.2%3A_П%27ять_сил_Портера) (дата звернення 03.04.2024)
18. Р. Окрепкий, Д. Штефаніч Методичні аспекти інтеграції ABC і XYZ-аналізу в процесі формування асортиментного портфеля фірми. Наука Молода, № 15-16, 2011. С. 362-366
19. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
20. Суров В.Д. Формування клієнтської бази установ України. Молодий вчений. 2013. № 1(01). С. 43-46.

21. Тарифи SkyService POS URL: <https://skyservice.pro/uk/automation/bakery/> (дата звернення 13.04.2024)
22. Тарифи Інтернет Укртелеком. Тарифний план «1000 Мбіт/с» URL: <https://ukrtelekom.com.ua/ua/taryfy-internet/plan-1000> (дата звернення 13.04.2024)
23. Тарифи Київстар Бізнес UA. Мета URL: <https://kyivstar.ua/business/tariffs/business-meta> (дата звернення 13.04.2024)
24. ТМ «Ласлава» ПП "Дунаєвецький хлібо завод" Офіційна сторінка у Фейсбук URL: https://www.facebook.com/LASLAVA?locale=uk_UA (дата звернення 12.04.2024)
25. Управління клієнтською базою. Аналіз життєвого циклу клієнта URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/zhittievij-cikl-kliienta/> (дата звернення 25.03.2024)
26. Управління продажами: Аналіз клієнтської бази. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (дата звернення 23.03.2024)
27. Частота має значення: Різноманітні стратегії сегментування клієнтської бази URL: <https://www.linkedin.com/pulse/частота-має-значення-різноманітні-стратегії-бази-ihor-philipenko-xkrbf> (дата звернення 10.04.2024)
28. Що таке CRM-система? Як обрати й працювати з CRM? Що важливо замірювати? URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/prodazi/so-take-crm-sistema-ak-obrati-j-pracuvati-z-crm-so-vazlivo-zamiruvati> (дата звернення 02.04.2024)
29. Яка програма ведення клієнтської бази підійде вам? URL: <https://sendpulse.ua/blog/customer-database-software> (дата звернення 09.04.2024)
30. Advanced Marketing Automation // A SAS White Paper. 2001. P. 1–16.
31. Alvin M. Chan. What are Values in Consumer Behaviour? //Proceedings of 23rd International Business Research Conference, 18–20 November, 2013.
32. Bray J.P. Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models. Discussion Paper. 2008. Unpublished. URL: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/10107> (accessed 25.03.2024)

33. Cokins G. Are all of your customers profitable to you? Enabling better management decisions // A SAS White Paper. 2003. P. 1–27
34. Cokins G. How to measure and manage customer value and customer profitability // A SAS White Paper. 2004. P. 1–22.
35. Customer Base Definition URL: <https://rockcontent.com/blog/customer-base-definition/#:~:text=A%20customer%20base%20is%20essential,your%20brand%20for%20a%20competitor> (accessed 09.04.2024)
36. Customer Base URL: <https://www.wallstreetmojo.com/customer-base/> (accessed 08.04.2024)
37. Customer database URL: <https://snov.io/glossary/customer-database/> (дата звернення 08.04.2024)
38. Customer: Definition and How to Study Their Behavior for Marketing URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp> (accessed 08.04.2024)
39. Derya Birant. Data Mining Using RFM Analysis // Knowledge-Oriented Applications in Data Mining. Jan. 2011. P. 91–108
40. Eileen Roddy. Corporate value creation: Customer value 2008 report // Business Objects an SAP company. 2008. P. 1–33.
41. Epstein M., Jones J.H. Customer profitability analysis // Good Practice Guideline. March. 2002. P. 1–36.
42. Features Of Customer Management System URL: <https://www.itrobes.com/features-of-customer-management-system/> (accessed 23.03.2024)
43. Hocknell M., Eltherington A. Defining Performance Management // White Paper: Performance Management Series. Published by 451 Consulting Pty Ltd. 2001. P. 1–10.
44. How to Work with Deal History and Comments URL: https://sendpulse.com/knowledge-base/crm/deals/comments-and-event-history? gl=1*f32kid* ga*MTgyMTYyNDYxMS4xNzE2NTQ5Mzgz* ga 46NQ594 GKJ*MTcxNjU0OTM4My4xLjEuMTcxNjU0OTc4NS4wLjAuMTkwNTMwNDk3OQ

